



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE PAPILLAS ORGÁNICA
HECHA A BASE DE FRUTA DE PAN Y ACEITES ESENCIALES PARA
EL ADULTO MAYOR EN EL SECTOR NORTE DE QUITO

AUTOR

Lesly Alexandra Cuenca Rivera

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
UNA LÍNEA DE PAPILLAS ORGÁNICA HECHA A BASE DE FRUTA DE PAN
Y ACEITES ESENCIALES PARA EL ADULTO MAYOR EN EL SECTOR
NORTE DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciada en Comercio con mención en
Administración de Empresas

Profesor guía

Ing. Luis Eduardo Pavón Rosero, MBA

Autora:

Lesly Alexandra Cuenca Rivera

AÑO

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de una línea de papillas orgánica hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales para el adulto mayor en el sector norte de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Lesly Alexandra Cuenca Rivera, en el semestre 2020-10, 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".

Ing. Luis Eduardo Pavón Rosero, MBA

C.I.: 170974089-6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de una línea de papillas orgánica hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales para el adulto mayor en el sector norte de Quito, del estudiante Lesly Alexandra Cuenca Rivera, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Gualberto Renato Mármol Jaramillo

C.I.: 170700154-9

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.”

Lesly Alexandra Cuenca Rivera

C.I.: 1722706718

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarme las herramientas necesarias para culminar mi carrera.

A mis padres, Ramón Cuenca y Elsa Rivera, por enseñarme que todo esfuerzo vale la pena, sino fuera por ustedes, yo no hubiese llegado hasta aquí.

A mis dos hermanas, Anita y Salem, por ser mi apoyo incondicional en cada paso.

A mis amigos de clase, en especial a Christian y Shirley, por darme su apoyo y por creer en mí, aun cuando yo no lo hacía.

Y finalmente, a mis profesores, quienes me inculcaron a ser mejor cada día.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Dios, por demostrarme que el amor y el esfuerzo rompe toda barrera.

A mis padres, por enseñarme que no hay que tenerle miedo a la vida, sino que la vida nos tenga miedo a nosotros.

A mis dos hermanas, por ser mi empuje y agarre en este proyecto.

Y finalmente, a mi ángel, mi tío Enrique, que a pesar de su ausencia terrenal, fue siempre mi constante motivación. Este logro va por ti.

RESUMEN

El presente plan de negocios se originó en base a la creciente tasa de esperanza de vida que está albergando el Ecuador. El proyecto está enfocado en desarrollar una línea de papillas orgánica a base de fruta de pan y aceites esenciales, a fin de crear un producto exclusivo para el adulto mayor, donde se destaque su valor nutricional y el sabor dulce de la fusión con la guanábana o mango.

En base al análisis de los factores externos y de la industria, se puede determinar que el proyecto se desarrolla en un entorno favorable, dado que, además de tener apoyo económico y político por parte del gobierno, en el mercado no se ofertan papillas que sean exclusivas para este segmento de mercado. No obstante, no se puede obviar que la papilla tiene varios productos sustitutos, desde una papilla casera hasta un suplemento nutricional en polvo.

Con respecto a la investigación cuantitativa y cualitativa, se determinó que el comportamiento de los consumidores ante el producto es positivo, porque mostraron su aceptación al mismo, siempre y cuando esté basado en sus gustos y preferencias. De esta forma, nace Ruku, una línea de papillas orgánicas que brinda nutrición al adulto mayor, sin obviar el sabor dulce que ellos necesitan.

El plan de marketing no solo busca realzar los atributos de la papilla mediante sus diferentes estrategias, sino de posicionar a la marca como un producto alimenticio hecho exclusivamente para el adulto mayor. El sentido, es reintegrar a un segmento de mercado olvidado en la industria.

Finalmente, para realizar el análisis financiero, se tomó en cuenta los activos fijos, las inversiones intangibles y el capital de trabajo necesarios para poner en marcha el proyecto. Una vez obtenido todos los resultados, se concluye que, mediante indicadores, el proyecto es viable.

ABSTRACT

This business plan originated based on the rate of the increasing life expectancy that is harboring Ecuador. The project is focused on developing a line of organic porridge based on breadfruit and essential oils, with the aim to create an exclusive product for the elderly people, by highlighting its nutritional value and the sweet taste of fusion with the soursop or mango.

Based on the analysis of the external and the industry factors, it can be determined that the project is developed in a favorable environment, given that, in addition to having economic and political support from the government, the market does not offer porridge that is exclusive for this market segment. However, it cannot be ignored that the porridge has several substitute products, from a homemade porridge to a nutritional supplement in a form of powder.

Regarding the quantitative and qualitative research, it was determined that the consumers' behavior towards the product is positive, as the consumers showed acceptance of it, as long as it is based on their tastes and preferences. As a result of this analysis, Ruku is originated, which a line of organic porridge that provides nutrition to the elderly people, without forgetting the sweet taste the consumers require.

The marketing plan not only seeks to enhance the attributes of the porridge through its different strategies, but to position the brand as a food product made exclusively for the elderly people with the sense of reintegrating a forgotten market segment into the industry.

Finally, to carry out the financial analysis, the fixed assets, intangible investments and working capital necessary to start the project were taken into account. Once all the results have been obtained, it is concluded through indicators that the project is viable.

ÍNDICE

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 DE ENTORNOS	3
2.1.	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1.	Entorno externo - PEST	3
2.1.2.	Análisis de la industria (Porter).....	8
2.1.3.	Matriz EFE.....	11
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1.	Análisis cualitativo y cuantitativo.....	15
3.1.1.	Definición del problema	15
3.1.2.	Hipótesis de investigación	16
3.1.3.	Objetivos de investigación.....	16
3.1.4.	Investigación Cualitativa.....	16
3.1.5.	Investigación Cuantitativa.....	19
3.1.6.	Conclusiones análisis del cliente.....	20
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
5.	PLAN DE MARKETING	25
5.1.	Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1.	Mercado objetivo	25
5.1.2.	Propuesta de valor	27

5.1.3.	Ventaja competitiva	28
5.1.4.	Posicionamiento	28
5.2.	Mezcla de marketing.....	28
5.2.1.	Producto	29
5.2.2.	Precio	32
5.2.3.	Plaza	33
5.2.4.	Promoción	35
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1.	Misión, visión y objetivos de la investigación	38
6.1.1.	Misión	38
6.1.2.	Visión.....	39
6.1.3.	Objetivos de la organización	39
6.2.	Plan de operaciones	40
6.2.1.	Mapa de procesos.....	40
6.2.2.	Cadena de valor	41
6.2.3.	Flujograma de proceso.....	42
6.2.4.	Infraestructura, procesos, bienes y servicios.....	42
6.3.	Estructura organizacional	45
6.3.1.	Estructura legal	45
6.3.2.	Estructura organizacional	45
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	48
7.1.1.	Proyección de ingresos	48
7.1.2.	Proyección de costos	49

7.1.3.	Proyección de gastos	49
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.	50
7.2.1.	Inversión inicial y capital de trabajo	50
7.2.2.	Estructura de capital.....	50
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	50
7.3.1.	Estado de resultados.....	50
7.3.2.	Estado de situación financiera.....	51
7.3.3.	Estado de flujo de efectivo	51
7.3.4.	Estado de flujo de caja	51
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	52
7.4.1.	Flujo de caja del inversionista	52
7.4.2.	Cálculo de la tasa de descuento	52
7.4.3.	Criterios de valoración.....	52
7.4.4.	Índices financieros.....	53
7.4.4.1.	Indicador de liquidez.....	53
7.4.4.2.	Indicador de apalancamiento	53
7.4.4.3.	Indicador de rentabilidad	53
7.4.4.4.	Indicador de actividad.....	54
8.	CONCLUSIONES GENERALES	55

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

El sector agrícola del Ecuador ha estado enfocado en la elaboración y distribución de su producción de forma óptima para que no haya excedentes y se distribuya el producto de acuerdo con la demanda del mercado. A pesar de su constante desarrollo, no se ha evidenciado la explotación y comercialización de varias frutas y/o legumbres no tradicionales que posee el país. Una de ellas es la fruta de pan (*Artocarpus altilis*), o también conocida como Yaca, Panapén o Jackfruit, es una fruta exótica que no tiene un uso reconocible en el mercado, y por ende su producción se pierde a diario, dado que se lo cosecha solo para consumo propio. Esta fruta posee oportunidades para ingresar en la industria alimenticia, ya que además de su valor nutricional posee un excelente sabor.

Hoy en día se destaca la tendencia que posee el mercado de consumir alimentos naturales que aporten nutrientes a su cuerpo. Un ejemplo, es el uso de aceites esenciales como fin medicinal, ya que son utilizados de forma aromática, tópica y alimenticia para combatir ciertas enfermedades menores; en términos generales, brindan un alivio temporal hacia alguna enfermedad menor y beneficios nutritivos hacia la persona que lo ingiera. (Avello, Pastene, Fernandez, Vargas, & Rioseco, 2006).

Por otro lado, un fenómeno importante que se ha venido desarrollando en el Ecuador es el envejecimiento poblacional. La esperanza de vida en el 2010 fue de 75 años y para el 2050 se estima a que llegue a 80.5 años. Pichincha, es la cuarta provincia del Ecuador con mayor esperanza de vida, en el 2010 fue de 76.4 años y se estima que para el 2020 llegue a 78.3 años (INEC, 2010). Dado que la esperanza de vida es mayor con el tiempo, las instituciones públicas y privadas deberán plantear desafíos y responsabilidades para que la calidad de vida de las personas adultas mejore en este transcurso de tiempo.

Debido a los antecedentes, surge la idea de crear una línea de papillas a base de fruta de pan y aceites esenciales para el adulto mayor; la cual busca ofrecerles un producto saludable, novedoso y abundante en potasio, proteína y

fibra. La línea de papillas está compuesta por diferentes sabores, que además de brindarles un fin alimenticio, les brinda un alivio temporal para combatir enfermedades menores. Esta empresa será implementada en el sector norte de Quito, debido a que este sector es comercial y tiene un poder adquisitivo mayor comparado con otros sectores de la capital.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Evaluar la viabilidad técnica y financiera de un plan de negocios para la producción y comercialización de una línea de papillas hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales para el adulto mayor en el sector norte de Quito.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

- Identificar las principales variables del entorno que afecta directamente a la industria alimenticia mediante la metodología PEST y PORTER.
- Determinar cuál es el segmento objetivo de mercado en base a gustos y preferencias, a través de herramientas relacionadas con la investigación de mercados.
- Describir y sustentar la oportunidad de negocio a través de los resultados que genere el análisis externo e interno de la industria del producto.
- Desarrollar un plan de marketing que resalte los beneficios e imagen del producto en la mente de los consumidores, dado que la fruta de pan no es tan conocido en el mercado local.
- Identificar y desarrollar una estructura organizacional que se caracterice por brindar respaldo y soluciones al cliente con valores, ética y moral.
- Desarrollar un plan financiero que permita identificar si el actual proyecto es rentable o no.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo - PEST

El análisis PEST es una herramienta de planificación que analiza los factores del macroentorno tales como: político, económico, social y tecnológico que pueden afectar directamente al proyecto, sea de forma positiva o negativa (David, 2013). Para su respectiva evaluación, se determinará si cada factor es una oportunidad o una importante amenaza.

Político

- **Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea**

En enero del año 2017 entró en vigor el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea, donde se eliminaron aranceles en la mayoría de los productos. En septiembre de 2019, se presentó la ficha técnica de este acuerdo, donde Ecuador tuvo un incremento del 12% en exportaciones no petroleras de diciembre del 2016 a diciembre de 2017. En cuanto a la inversión extranjera directa, el Ecuador recibió 1.401 millones de dólares de los cuales el 32% le corresponde a la Unión Europea (PROECUADOR, 2019). El acuerdo es una **amenaza** para el proyecto, ya que los productos importados que se dediquen a la nutrición del adulto mayor pueden llegar a ser competencia de la papilla, además, se destaca que la tecnología de la Unión Europea es más avanzada que la de Ecuador y por ende pueden ofrecer mejores productos.

- **Nuevas medidas económicas**

El 01 de octubre de 2019 Lenin Moreno anunció nuevas medidas económicas que se desarrollarían en el país. De acuerdo con todo lo expuesto por parte del mandatario se determinaron puntos a favor para el proyecto, tales como: la eliminación y reducción de aranceles a las maquinarias del sector agrícola, la exoneración de aranceles a los bienes de tecnología, la eliminación del anticipo a la renta y nuevas modalidades de contrato (Moreno, 2019). Por estas razones este factor es una **oportunidad**, ya que se podría reducir y controlar los riesgos del mercado laboral de forma oportuna. Además, cabe recalcar, que luego de la

toma de decisiones que realizó Lenin Moreno, el país enfrentó un paro de alrededor de 12 días, donde afectó seriamente el valor del riesgo país, aumentando hasta 1119 puntos hasta noviembre de 2019. El 12 de diciembre del presente año se logró estabilizar, obteniendo así 929 puntos. El valor antes mencionado, es una **amenaza** para el producto, dado que se pierde inversiones directas por el porcentaje de riesgo que conlleva colocar dinero en el país.

- **Ley del adulto mayor**

El 19 de julio del 2018, la Asamblea Nacional del Ecuador aprobó la Ley del Adulto Mayor, donde se reconoce los derechos que tienen los adultos mayores a recibir un nivel de vida digno con respecto a su vivienda, alimentación, etc. Entre las disposiciones fundamentales se destaca que el adulto mayor tiene el derecho de recibir asistencia por parte de sus hijos o algún pariente de segundo grado de consanguinidad, cuando padezca alguna enfermedad o discapacidad. La ley también reconoce que el adulto mayor tiene preferencia ante reclamaciones de alimentos a sus hijos, es decir, si este es abandonado por ellos, él tiene el derecho de poner en conocimiento a la Defensoría del Pueblo para comenzar el trámite respectivo del valor de su pensión (Asamblea Nacional de Ecuador, 2018). Debido a ello, esta ley es una **oportunidad** para el proyecto, puesto que si el adulto mayor queda desamparado en el aspecto alimenticio, tiene el poder de reclamar su derecho y obtener ingresos en caso de que no los tuviera, y de esta forma lograr que su salud no se deteriore por falta de nutrientes.

Económico

- **Crecimiento industria manufacturera**

La industria manufacturera del Ecuador ha tenido un importante crecimiento este último año, puesto que el índice promedio del año 2018 fue de 5.42 y hasta noviembre de 2019 fue de 7.49. En el Anexo 1 se puede evidenciar la variación anual de la industria manufacturera de los últimos 3 años. Cabe destacar que la segunda sección de esta industria (“Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero”) en noviembre del 2019, presentó una variación mensual negativa, con un valor de -8.65%, a pesar de

ello, la variación anual en el mismo periodo comparado con el 2018, fue de 6.55% (SIPRO, 2019). En el Anexo 2 se puede evidenciar que las ventas de la industria manufacturera han crecido progresivamente, vendiendo para el año 2018 13.779,0 Millones de USD (BCE, 2019). El crecimiento de la industria es una **oportunidad** para el proyecto, puesto que se va a desarrollar dentro de un sector con resultados positivos, donde se evidencia una gran demanda sobre su oferta, una rápida recuperación y una producción que no se estanca.

- **Leyes gubernamentales en el aspecto financiero**

El 11 de octubre de 2018, Lenin Moreno abrió financiamiento de \$1.300 millones en emprendimientos. El boletín de prensa mencionó que la Corporación Financiera Nacional (CFN) destinaría más del 14% en recursos a través de créditos directos a nuevos emprendimientos. Por otra parte, el BanEcuador incrementó en un 24% la apertura de crédito a sus clientes, es decir, pasó de 850 millones a 1055 millones de dólares (Ministerio de Finanzas, 2018). Este factor es considerado como **oportunidad**, ya que, si el capital propio no alcanza para solventar la inversión inicial, se recurriría a pedir un préstamo en alguna de las entidades ya mencionadas, donde su trámite sería más conveniente por tema de tasas y tiempo.

- **Ingresos y cuidado de los adultos mayores**

Los adultos mayores pueden recibir ingresos por medio de pensión y por trabajo. El 17.90% de los adultos mayores reciben sus ingresos por pensión, el 47.75% por trabajo y el 34.35% recibe sustento por parte de algún familiar que convive con ellos (SABE, 2010). En el Anexo 3 se evidencia los ingresos de los adultos a mayor detalle. El 10.7% vive solo y el 89.3% de los adultos mayores vive acompañado, donde el 49.2% de ellos vive con sus hijos, es decir, 1 de cada 2 adultos mayores son cuidados por sus hijos. Este factor es una **oportunidad** para el proyecto, ya que además de que el 31.8% de los adultos mayores en Quito poseen muy buena condición socioeconómica (SABE, 2010), se evidencia que el poder adquisitivo y de compra con respecto al cuidado de su salud, no solo depende de ellos, sino también de la persona que convive con ellos, que en la mayoría de los casos son sus hijos.

- **Incentivos tributarios**

A comienzos del año 2018 el Servicio de Rentas Internas (SRI) creó nuevos incentivos tributarios para fomentar el empleo y combatir la evasión tributaria. Los incentivos por parte de esta entidad son una **oportunidad** para el proyecto, puesto que al ser una empresa recién constituida tiene beneficios como: el exonerarse del impuesto a la renta hasta los 3 primeros años si la microempresa genera pleno empleo y valor agregado. Además, las microempresas empiezan a pagar este impuesto a partir de USD 11.270 (SRI, 2018).

- **Inflación**

La inflación más alta que presentó el Ecuador fue en el 2008 con una tasa de 8.39%, desde ese año la inflación comenzó a decrecer hasta el año 2017 donde tuvo una inflación de 0.42% (INEC, 2018). El Ecuador cerró diciembre de 2019 con una tasa de inflación anual del -0.07%, donde la división de “Alimentos y bebidas no alcohólicas” registró una tasa de inflación del -0.63% (Banco Central del Ecuador, 2019). El presente porcentaje de deflación es una **amenaza** para el proyecto, no solo porque muestra la caída de la demanda de los bienes, sino que las empresas deberán reducir sus precios y a la vez reducir los costos que incurren para ello. Esto atribuye de forma negativa, ya que el proyecto debe prever a qué precio venderá su producto el próximo año en base a sus costos.

Social

- **Esperanza de vida del ecuatoriano**

La esperanza de vida de un ecuatoriano ha mejorado con el pasar de los años, puesto que en 1991 era de 69.1 años, en 2010 de 75 años y para el 2050 se espera que sea de 80.5 años. Para el 2020, la provincia de Pichincha seguiría siendo la cuarta provincia con mayor esperanza de vida del país (INEC, 2010). El Ecuador no podrá garantizar el reemplazo generacional para el 2030, debido a que la tasa de fecundidad paso de ser de 6.7 hijos en 1960 a 2.8 hijos en el año 2000 (OISS, 2008). Por lo tanto, al ver que la esperanza de vida del ecuatoriano es más duradera, este factor es una **oportunidad** para el proyecto, ya que habrá un mercado mayor y potencial al cual vender.

- **Tendencia del consumidor**

Entre el 2006 y el 2014 la práctica de un deporte subió 8.7 puntos, ya que pasó de 28.6% a 37.3%. El promedio de horas destinadas a realizar deporte nacionalmente es de 2 horas, para el adulto mayor se reduce a 1 hora, donde se destaca que 8 de cada 10 adultos mayores no realiza tal actividad. Una adulta mayor practica ejercicio físico un promedio de 19.7 días al mes, mientras que un adulto hombre de 13.9 días al mes. Por otro lado, el fumar cigarrillos a diario bajó de 5% a 2.8% y el consumo de bebidas alcohólicas paso de 14.2% al 6.6% (ECV, 2015). Al ver que el ecuatoriano brinda apertura para el cuidado de su salud, el proyecto toma como **oportunidad** esta tendencia. Dado que el producto se enfoca en la nutrición, se espera que el mercado lo pueda tomar y acoplar a su alimentación diaria.

- **Enfermedades que padece el adulto mayor**

Las principales enfermedades que causan la muerte de un adulto mayor son: la hipertensión, diabetes e incluso el sobrepeso en algunos casos (OPS, 2018). El 68.8% de los adultos mayores han solicitado atención médica los últimos 4 meses, donde el 21.3% de las consultas fueron pagadas por sus hijos (SABE, 2010). Dentro de las 20 causas de morbilidad del adulto mayor se destacan que, el 80% de ellas necesitan operación para controlar de alguna u otra forma la enfermedad. Dado que, ellos no pueden ingerir alimentos sólidos luego de la operación, o en varias de las ocasiones por que padecen de disfagia, su alimentación es cambiada por el consumo de alimentos blandos. Sin embargo, en el mercado no se evidencia la presencia de un producto o snack enfocado para su edad, que contenga los nutrientes que se necesitan para su enfermedad, así como también de una presentación fácil de consumir. Debido a ello, el proyecto tiene una **oportunidad**, porque uno de los objetivos del proyecto es incorporar a los adultos mayores al mercado alimenticio.

Tecnológico

- **Uso del internet**

A nivel nacional y general, el uso del internet aumentó 20.2% entre el 2012 y 2016. En el Anexo 4 se puede observar el aumento del uso del internet en las diferentes edades, incluida la de los adultos mayores (INEC, 2016). Este factor es una **oportunidad** para el proyecto ya que, si utilizamos estrategias de marketing digital, se tiene un respaldo de que los hijos de las personas adultas mayores o los adultos mayores puedan visualizar el producto por medio de este.

- **Maquinaria importada desde la Unión Europea**

Los productos y maquinarias agrícolas que Ecuador importa desde la Unión Europea son significativos para el desarrollo productivo del país, puesto que entre el 2005 y 2016 Ecuador aumentó sus importaciones desde la UE en un 86%. Los productos más cotizados fueron las maquinas mecánicas y electrónicas. La maquinaria eléctrica y su equipamiento fueron liberalizados en el momento que entró en vigor el acuerdo entre ambos países (Ecuador, 2017). Este acuerdo es una **oportunidad** para el proyecto, ya que se podrá adquirir máquinas de procesamiento de alimentos con tecnología avanzada sin tener que pagar ningún tipo de arancel.

2.1.2. Análisis de la industria (Porter)

Para iniciar el análisis de la industria, se parte por identificar el CIIU correspondiente al producto a elaborar:

Tabla No 1: Clasificación de la industria

Código Clasificador	Descripción
C	Industrias Manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C103	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
C1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
C1030.16	Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos.

Adaptado de: (INEC, 2012)

5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta que ayuda a las empresas a comprender la estructura del sector en el cual compite, a fin de elaborar una estrategia más rentable y menos vulnerable a los ataques (Porter, 2008). Para su respectiva evaluación, se calificará a cada fuerza por su nivel de amenaza (Alto, medio o bajo) y con una escala entre 1 y 5, siendo 1 una fuerza irrelevante y 5 una fuerza importante para la industria.

- **Amenaza de los nuevos competidores (Barrera de Entrada)**

La amenaza de nuevos competidores tiene un nivel de amenaza **medio** con una ponderación de 2.5, puesto que se necesita capital para solventar la inversión inicial del negocio, de hecho, el promedio de capital suscrito y/o asignado para la industria con ese CIU es de aproximadamente \$58 078 (Supercias, 2017). El gobierno incluso ayuda a los emprendimientos por medio del financiamiento con su programa "Impulso joven", que promueve la inclusión de jóvenes entre 18 a 29 años al sistema productivo del país (Presidencia, 2017). Además, de que la industria manufacturera tuvo un crecimiento positivo este último año, no existe ninguna barrera gubernamental que impida que más empresas se enfoquen en realizar este tipo de actividades económicas, de hecho, el gobierno de Ecuador plantea aprovechar el potencial agrícola por medio de una zonificación productiva (Ganadería, 2016). Por último, se hace énfasis al costo de cambio del proveedor, este costo tiene un impacto medio alto en la industria, puesto que no se tiene información certera acerca de cuanta producción tiene la fruta de pan en las principales provincias del país.

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores tiene un nivel de amenaza **bajo** con una ponderación de 1.5. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías (2018), existen solo 13 empresas a nivel nacional que se dedican exclusivamente a este CIU, de los cuales se resalta productos como frutas deshidratadas y pure de frutas, mas no como una empresa que elabore compotas para el segmento de mercado escogido. El proyecto no posee competencia, dado que en el mercado

no hay suplementos nutricionales con las mismas características que se encuentren brindando este tipo de alimentación para el adulto mayor. En efecto, no se puede descartar que los alimentos en polvo son una de las primeras opciones para este segmento, puesto que brindan nutrición y son fáciles de preparar por su contenido, pero al no tener el mismo objetivo ni funcionalidad de consumo como lo tiene esta papilla, se descarta que marcas con posicionamiento en el mercado como lo son: Sustagen, Ensure y Complan sean competencia directa del producto.

- **Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de proveedores tiene un nivel de amenaza **medio** con una ponderación de 2.5. Primero, porque la fruta de pan o yaca al no ser tan explotada ni comercializada presenta pérdidas de su cosecha durante el año. La utilidad de la fruta se centra más en la alimentación tradicional de una familia y no como un insumo para la elaboración de un producto en específico en la industria de alimentos (El Diario, 2018). La fruta de pan se la puede cosechar durante todo el año con tiempos de maduración diferentes, a pesar de que es fácil conseguir a los productores que la cultivan y cosechan, no se puede determinar el volumen de producción que ellos realizan. Ahora bien, dentro de la oferta se encuentran distintos proveedores entre los que se destaca provincias como: Esmeraldas, Manabí y Santo Domingo. Si la elaboración de la papilla está acorde con el proyecto, se pueden llegar a obtener distintas negociaciones con diferentes productores. Entre ellos sobresale Santo Domingo, no solo porque está cerca de la provincia de Pichincha, sino porque posee una canal de distribución menos complejo que las otras provincias, debido a que es una ciudad muy transitada comercialmente.

- **Poder de negociación de los compradores**

El segmento de mercado de adultos mayores de la ciudad de Quito es de 217.336 habitantes (INEC, 2019), dado que el costo de cambio del producto es bajo, el poder de negociación de los compradores tiene un nivel de amenaza **medio alto**, con una ponderación de 3. En este caso, la papilla para el adulto mayor compite con productos sustitutos, desde frutas naturales hasta alimentos

en polvo de las distintas marcas que se encuentran posicionadas en el mercado. Ahora bien, en la oferta existen líneas de productos para adultos con diferentes tipos de nutrientes, de hecho, les ofrecen distintos envases, presentaciones y sabores que satisfacen en ciertos aspectos las necesidades que como adultos buscan. Sin embargo, no se percibe una diferenciación que este más allá del sabor, nutrientes o empaque. Con respecto a los productos sustitutos, los adultos pueden requerir con facilidad a las papillas instantáneas, avenas, cereales e incluso papillas caseras. Dadas las anteriores razones se puede corroborar que el poder de negociación de los compradores es medio alto.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es **alta** con una ponderación de 4, ya que los adultos podrían alimentarse de forma natural a través de frutas, legumbres o incluso podrían alimentarse con productos procesados y envasados que ofrecen las distintas marcas del mercado. Los productos sustitutos del mercado pueden ser cereales, avenas, compotas y papillas caseras, no obstante, es importante nombrar las principales marcas de sustitución, como, por ejemplo: Sustagen, Ensure, Nutrilife, Complan y otras marcas distintas que en resumen cumplen con la función de brindar a los adultos un producto alimenticio que proteja y ayude al correcto desarrollo de su salud. La compra de los productos sustitutos depende en gran proporción del poder adquisitivo que tenga el consumidor y de los beneficios que busca del producto. De la misma forma, la disponibilidad de estos productos sustitutos es alta, ya que se puede adquirir a cualquier hora del día de la forma que el consumidor guste.

La gráfica radial y el resumen de las 5 fuerzas de Porter se la puede observar en el Anexo 5.

2.1.3. Matriz EFE

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) es una herramienta que sirve para resumir los principales aspectos externos de la industria analizándola para luego catalogarlas como oportunidades o amenazas.

Se identifica los principales factores y se les da un peso entre 0.00 (no es importante) y 1.00 (muy importante). Luego se le da una calificación entre 1 y 4, siendo 1 una debilidad mayor y 4 fortaleza mayor. La puntuación ponderada es la multiplicación de ambos datos solicitados anteriormente para luego, sumar todos estos valores. El valor final debe estar en 1 y 4. Si el valor es mayor que 2, significa que el proyecto está minimizando las amenazas y aprovechando las oportunidades de forma eficiente.

Tabla No 2: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Lenin Moreno anuncia nuevas medidas económicas favorables para los emprendimientos del país, entre los que se destaca las nuevas modalidades de contrato y aranceles	0,09	4,00	0,36
La Ley del Adulto Mayor ampara al adulto y le brinda el derecho de recibir una vida digna (entre ellas se destaca la alimentación) en caso de que sus hijos tomarán la decisión de abandonarlo	0,06	3,00	0,18
La industria manufacturera a nivel general tuvo un crecimiento significativo en el año 2019, obteniendo un promedio de 7,49, comparado con el 2018 que fue de 5,42.	0,10	3,00	0,30
Lenin Moreno abrió financiamiento de \$1,300 millones para nuevos emprendimientos por medio del BanEcuador y la Corporación Financiera Nacional con bajas tasas de interés	0,11	4,00	0,44
El 89.3% de los adultos mayores vive acompañado, donde el 49.2% de ellos vive con sus hijos, es decir que son cuidados por ellos. Esto recalca que el poder adquisitivo y de decisión en la mayoría de los casos recae en sus hijos.	0,05	3,00	0,15
El Servicio de Rentas Internas (SRI) dispuso nuevos incentivos tributarios como la exoneración del pago del impuesto a la renta para nuevos emprendimientos.	0,08	4,00	0,32
La esperanza de vida de un ecuatoriano ha mejorado con el pasar de los años, puesto en 2010 fue de 75 años y para el 2050 se espera que sea de 80.5 años.	0,07	3,00	0,21
Subtotal	0,56		1,96

AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
El acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea permite que ingresen alimentos importados realizados con avanzada tecnología que brindan beneficios nutritivos a los adultos mayores.	0,06	2,00	0,12
El riesgo país del Ecuador se vio afectado por el paro realizado en octubre del 2019, por lo que tuvo un valor de 1119 puntos hasta noviembre de ese año.	0,05	2,00	0,10
La sección manufacturera "Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero", presenta un decrecimiento desde octubre de 2019, donde en noviembre obtuvo un valor de -8,65%	0,07	3,00	0,21
En diciembre de 2019 el Ecuador tuvo una tasa de inflación anual del -0.07%, donde la división de "Alimentos y bebidas no alcohólicas" registró una deflación del -0.63%	0,08	2,00	0,16
La fruta de pan al no ser explotada para un fin en específico, se presenta pérdidas en su producción y a su vez se desconoce cuanta producción existe en el mercado.	0,09	3,00	0,27
El proyecto presenta una alta amenaza de productos sustitutos en el mercado dado que pueden ser reemplazado por cereales, avenas, compotas y papillas caseras.	0,09	2,00	0,18
Subtotal	0,44		1,04
TOTAL	1,00		3,00

En base a los resultados de la matriz EFE, se puede concluir que el proyecto se desempeña dentro de un ambiente favorable con una puntuación de 2.75, donde se pueden aprovechar las oportunidades minimizando los efectos hostiles que se pueden llegar a presentar.

Conclusiones del Análisis PEST y PORTER

En cuanto al factor político, se evidencia una apertura arancelaria positiva para las importaciones de maquinaria eléctrica traídas desde la Unión Europea, debido al acuerdo que firmó el Ecuador en el 2017. Gracias a ello, el proyecto obtendrá beneficios con respecto a pago de aranceles, dado que se ingresan

con un valor de cero. De la misma forma, se destaca una amenaza por parte de este acuerdo, al presenciar productos importados que se dediquen a la alimentación del adulto mayor.

Con respecto al factor económico, existen oportunidades para emprender un negocio en el Ecuador, puesto que la Corporación Financiera Nacional brinda apoyo financiero al otorgar créditos. De igual manera, el SRI brinda apoyo mediante sus políticas tributarias, a fin de promover la generación de buenos empleos.

El factor social muestra condiciones favorables, debido a que el Ecuador enfrenta el aumento del envejecimiento poblacional y el aumento de la esperanza de vida en los adultos mayores. Por tal motivo, el proyecto cuenta con una oportunidad, dado que su mercado potencial está en crecimiento.

Con respecto al factor tecnológico, el uso del internet a nivel país ha crecido un 20.2% desde el 2012 hasta el 2016, esto da apertura para que el proyecto utilice este medio para difundir tanto el producto como sus beneficios. Cabe destacar que los adultos mayores tuvieron una variación del 96% en el mismo periodo.

En otro aspecto, dentro del mercado seleccionado no se evidencia competidores directos, dado que no cuentan con las mismas características del producto. Sin embargo, existe la presencia de suplementos nutricionales posicionados en el mercado que pueden llegar a cumplir con la misma función de la papilla.

La capacidad de negociación de los proveedores, así como también de los nuevos competidores, fueron dos de las variables con menos peso en la matriz de las 5 fuerzas de Porter. A pesar de que no se tenga una producción contabilizada de la fruta de pan, existe distintos proveedores en las diferentes provincias que producen y comercializan esta fruta. Por otro lado, en el mercado no se evidencia emprendimientos alimenticios que se direccionen hacia el cuidado del adulto mayor.

La amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de los consumidores fueron dos de las variables con mayor peso. Esto se debe, a que

el consumidor no posee restricciones a la hora de cambiarse de artículo dada la disponibilidad de los diferentes productos sustitutos que existen en el mercado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente se desarrolla en base a la investigación de mercado, el cual es un proceso de identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones en relación con el marketing (Malhotra, 2016).

3.1. Análisis cualitativo y cuantitativo

3.1.1. Definición del problema

3.1.1.1. Problema administrativo

¿Existe la factibilidad de producir y comercializar una papilla orgánica a base de fruta de pan y aceites esenciales para el adulto mayor en la ciudad de Quito?

3.1.1.2. Problema de investigación

¿Qué atributos debe poseer una papilla a base de fruta de pan y aceites esenciales dirigida hacia adultos mayores en la ciudad de Quito para que pueda ser adquirido por el grupo objetivo?

3.1.1.3. Preguntas de investigación

1. ¿Cuál será el mercado meta que recibirá las estrategias y esfuerzos del marketing?
2. ¿Cuáles son las preferencias de compra y beneficios que buscan los adultos mayores a la hora de elegir su alimentación?
3. ¿Cuál es el precio óptimo que pagarían los consumidores de acuerdo con el modelo Van Westendorp?
4. ¿Mediante que canales de distribución desearían adquirir el producto el grupo objetivo?
5. ¿Cuáles son las estrategias de promoción que se deben emplear para dar a conocer tanto el producto como la fruta de pan de manera oportuna?

3.1.2. Hipótesis de investigación

Hipótesis general

H0. Más del 85% de adultos mayores en la ciudad de Quito están interesados en comprar papilla hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales

H1. Menos del 85% de adultos mayores en la ciudad de Quito están interesados en comprar papilla hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales.

3.1.3. Objetivos de investigación

3.1.3.1. Objetivo general

Determinar las características y atributos que debe tener una papilla orgánica hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales para que los adultos mayores puedan adquirirla.

3.1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el mercado meta al cual se dirigirá la papilla hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales.
- Identificar qué características del producto y beneficios busca el potencial consumidor al momento de definir su compra.
- Identificar el precio óptimo que pagarían los consumidores de acuerdo con el modelo Van Westendorp
- Determinar los canales de distribución que se usarán para el envío.
- Establecer cuáles serán las estrategias de marketing adecuadas para la promoción y posicionamiento del producto.

3.1.4. Investigación Cualitativa

3.1.4.1. Entrevistas a expertos

De acuerdo con Malhotra (2016) la entrevista no tiene el objetivo de solucionar un problema sino de ayudar a definir el problema de investigación, por esta razón se realizó dos entrevistas a dos diferentes expertos en el área de gerontología en la "Residencia Feliz Hogar" ubicada en la Francisco Robles S/N y Galo Plaza Lasso. Las preguntas guía se encuentran en el Anexo 6.

Experto #1: Stephany Corea, Médico Postgradista de Geriatria y Gerontología.

Hallazgos de la entrevista:

Los problemas de alimentación que tiene un adulto mayor comienzan por su salud oral. Conforme pasan los años, su salud oral se decrementa, no solo porque pierde piezas dentales, sino porque sus encías se desgastan. Así mismo, manifiesta que el mercado de la papilla no solo estaría direccionado en personas que estén bien física o mentalmente, sino para pacientes dependientes, como personas que padecen de alguna enfermedad o personas que salieron recientemente de una operación. Debido a ello, menciona que la mayoría de los adultos que salen de una operación necesitan alimentos que no absorban los componentes de la medicación que estén ingiriendo, además de necesitar un alimento de fácil consumo. La experta también recalca, que el nivel del sabor de su alimentación cambia de acuerdo con la condición clínica que este tenga. Por ejemplo, dado que las papilas gustativas se desgastan con el tiempo, la mayoría de los adultos necesitan que su comida este más dulce o salada de lo normal.

Experto #2: Lina Galarza. Licenciada de enfermería.

Hallazgos de la entrevista:

La salud oral de los adultos mayores se ve afectada con el pasar de los años. El problema radica en la caída progresiva de los dientes y en que las encías comienzan a volverse más finas. Se creería que las placas dentales suelen ser la solución ideal para que el adulto consuma sus alimentos sin problema, pero el inconveniente es el desgaste de las encías. Es tal su desgaste que las placas dentales ya no suelen adherirse como antes y esto causa que ellos coman sus alimentos en consistencia blanda. Con respecto a los suplementos nutricionales que se encuentran en el mercado, estos no contienen la cantidad proteica que ellos necesitan para su edad. Finalmente, las dos expertas opinaron que la tendencia de la mayoría de los adultos mayores es al dulce. De hecho, la enfermera confirma que pueden dejar la sopa y el arroz, pero el postre no lo perdonan. El postre se podría decir que es el alimento que más consumen a la hora del almuerzo.

3.1.4.2. Grupo focal

El grupo focal se lo realizó en la “Residencia Feliz Hogar” el 13 de mayo de 2019 con 10 personas presentes, donde se destacan 7 adultos mayores, 2 hijos de adultos mayores y 1 enfermera. Los adultos mayores tienen una edad comprendida entre 65 y 105 años, en su mayoría son jubilados y consumen papillas o suplementos nutricionales en su dieta diaria. El objetivo de esta herramienta fue recopilar información acerca de gustos y preferencias a la hora de consumir las papillas (natural o procesada), y a su vez saber quién tiene el poder de decisión a la hora de comprar sus alimentos.

Hallazgos del grupo focal

- Con respecto a la hora que les gustaría consumir las papillas, 6 participantes del grupo focal concuerdan que sea en el almuerzo como postre, el resto prefiere consumirla a la media mañana o tarde. De la misma forma, 8 participantes prefieren que la papilla sea dulce y el resto de sal, dado que se encontró que estos 2 participantes sufren de diabetes.
- Con respecto a los tamaños de la papilla se realizó la división entre pequeño (113gr), mediano (170gr) y grande (250gr) para que ellos puedan escoger de mejor forma el tamaño. 4 de los adultos escogieron el mediano, 5 el pequeño y 1 el grande.
- Con respecto a una posible fusión de la papilla, 6 adultos mayores preferirían fusionar la papilla con alguna fruta conocida como la manzana, guanábana u otra fruta, donde su consistencia sea parecida a la del yogurt, gelatina o papilla Gerber.
- Con respecto de quien tiene el poder de decisión de compra, 6 de los participantes confirman que los alimentos de los adultos mayores son comprados por sus hijos y 4 de ellos prefieren comprarlos ellos mismos.

3.1.4.3. Análisis de resultados

Codificación de la información

El resumen de resultados de investigación cualitativa se encuentra en el Anexo 7.

3.1.5. Investigación Cuantitativa

De acuerdo con Malhotra (2016) la encuesta está diseñada para conseguir información específica de la muestra que se haya elegido. En un inicio, la encuesta fue realizada por medio de Google Forms y se envió por Internet para su difusión. Al ver que no se recibían la cantidad de respuestas esperadas se tomó la decisión de realizar encuestas personales y se consiguió 62 encuestas respondidas por personas (hombres y mujeres), cuyas edades comprenden entre los 65 y 105 años. Se tuvo que descartar 4 encuestas, dado que no consumen papillas orgánicas en su alimentación. En el Anexo 8 se evidencia las preguntas de la encuesta.

Correlaciones y tablas de contingencia

A continuación, solo se muestra uno de los resultados del análisis de la matriz de correlación que tuvo mayor significancia, dado que no se obtuvo correlaciones realmente fuertes (valores cercanos a 1 y -1). La matriz se la puede evidenciar en el Anexo 9 y 10.

La tabla 4 muestra una de las correlaciones que tuvo mayor significancia (0.55), donde se evidencia que entre más ingresos tenga el adulto mayor, puede consumir más veces el producto. En este caso, se muestra que las personas que poseen un ingreso mayor a \$1000, consumirían la papilla entre 3 a 4 veces por semana.

Tabla No 3: Tabla de contingencia de: Ingresos del adulto mayor y frecuencia de consumo

¿Cuál de los siguientes rangos pertenece su ingreso mensual?	15. ¿Cuántas veces a la semana estaría dispuesto a consumir este alimento?				
	1 - 2 veces a la semana	1 - 2 veces al mes	1 vez al día	3 - 4 veces a la semana	Total general
\$200 - \$349	33,33%	0,00%	66,67%	0,00%	100%
\$350 - \$499	87,50%	0,00%	12,50%	0,00%	100%
\$500 - \$699	81,82%	9,09%	9,09%	0,00%	100%
\$700 - \$1000	68,75%	0,00%	0,00%	31,25%	100%
Más de \$1001	11,11%	0,00%	0,00%	88,89%	100%
Total general	65,52%	3,45%	8,62%	22,41%	100%

Los principales resultados de las encuestas se las puede observar en el Anexo 11 y en la siguiente infografía:



Figura No 1: Infografía de los principales resultados de las encuestas

3.1.6. Conclusiones análisis del cliente

De acuerdo con el análisis de la investigación de mercados, se destaca la aceptación del producto tanto por parte de los consumidores como de los expertos. Los adultos mayores que tengan preferencia por consumir productos naturales y que dada su condición clínica requieran una alimentación blanda, nutritiva y de fácil consumo, será el segmento de mercado al cual se va a dirigir el proyecto. El mercado meta va dirigido hacia adultos mayores que vivan en un ancianato o que vivan solos y/o acompañados por algún familiar. La idea es vender a las personas que tengan el poder adquisitivo y de compra dentro de la alimentación de los adultos mayores, es decir, a sus hijos. También, serán vendidos a las personas que adquieran los alimentos de los adultos mayores, es

decir, algún familiar que viva con ellos o adultos mayores que solos adquieran sus alimentos.

La papilla será un suplemento nutricional para los adultos mayores, con el objetivo de brindar un producto al mercado que esté hecho exclusivamente para ellos. El atributo que más se destaca del producto, además de su valor nutricional, es el sabor dulce que, al estar fusionado con la guanábana o mango le dará un sabor más natural al producto. De esta forma, el adulto podrá disfrutar de varios sabores, sin necesidad de que se hostigue con un solo sabor. La consistencia será espesa, ya que la mayoría de los adultos mayores suele padecer de problemas en su salud. A pesar de que los expertos hayan recomendado que las papillas tengan un envase con boquilla, los consumidores se sienten confiados al consumir la papilla en un envase de vidrio que contenga 113 gramos.

El precio óptimo del producto del frasco de vidrio de 113 gr es de \$1.65, el cual tiene una diferencia mayor al precio promedio del mercado de \$0.25. El precio óptimo no está dentro del rango de precios de las papillas que usualmente el adulto mayor consume, ya que los expertos rescatan que suelen comer las papillas dirigidas para bebe como lo es la marca Gerber. Los consumidores y los expertos colocan ese precio óptimo porque consideran que los productos para adultos mayores son caros en el mercado. Una de las expertas rescata que se les da esta papilla por su fácil consumo, es decir, que no necesita prepararse con anticipación, pero uno de los inconvenientes con el producto es que no está dirigido para los adultos mayores, es decir que los nutrientes que ellos consumen les sirven poco o nada a su salud. Con respecto a la mezcla de marketing se tiene como principales medios de comunicación la televisión y la radio. Lo que el proyecto realiza es un mejoramiento del valor agregado para que las personas conozcan más sobre la importancia de la nutrición en el adulto mayor y además conocer a detalle la fruta de pan. Las actividades promocionales que les motivaría a comprar el producto son muestras gratis y premios instantáneos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo con el análisis del entorno que se realizó mediante el estudio de los factores externos con el modelo PEST, el estudio del análisis de la industria con el modelo de las 5 fuerzas de Porter y con el análisis del cliente a través de la investigación de mercados se evidencia una oportunidad para el proyecto planteado.

En lo que respecta al entorno económico, el Ecuador presenta un auge de emprendimientos en distintos sectores, por esta razón el gobierno decidió subir más del 14% de recursos por medio de la Corporación Financiera Nacional al financiamiento de nuevos emprendimientos. El proyecto además de tener este apoyo tiene la ventaja de aplicar los nuevos incentivos tributarios y las nuevas medidas económicas que en su mayoría ayudan al proyecto a tener nuevas modalidades de contrato, obtención de materia prima a menor costo y oportunidades para crecer dentro de la industria.

Dentro del aspecto político se destaca el acuerdo comercial que firmó el Ecuador con la Unión Europea en el año 2017. Esto se traduce a que el plan de negocios cuenta con el respaldo para importar maquinaria eléctrica, puesto que además de recibir beneficios tales como no pagar ningún tipo de arancel, la transacción se maneja en un marco jurídico estable y seguro.

Por otro lado, el envejecimiento poblacional es uno de los factores de mayor impacto de la época, ya que cada año ha ido creciendo progresivamente. La esperanza de vida del adulto mayor de 1991 era de 69.1 años, en 2010 fue de 75 años y se espera que para el 2050 la población ecuatoriana llegue a tener 80.5 años. A esto se suma que para el 2020 la provincia de Pichincha siga siendo la cuarta provincia con mayor esperanza de vida del país. Este segmento es una oportunidad para el proyecto porque al tener cada vez más un crecimiento significativo, el proyecto podrá contar con mayor demanda, puede plantear un crecimiento en ventas y analizar las nuevas necesidades que surgen de los nuevos adultos mayores.

El consumo de papilla por parte de los adultos mayores se hace presente a medida que pasan los años, dado que sus papilas gustativas se atrofian o sus encías se van desgastando, esto hace que la consistencia de su alimentación vaya cambiando. A pesar de que el mercado ofrece distintos alimentos en polvo para este segmento no se evidencia una papilla exclusiva para ellos, incluso se destaca por parte de una experta que a la hora de brindar este alimento suelen darles papilla para niños de marcas posicionadas tales como Gerber y Heinz, ya que el producto además de estar listo para su consumo, su sabor llama mucho la atención de este segmento. Una de las expertas quisiera que haya el mismo concepto de la papilla para niños, pero hecho exclusivamente para los adultos mayores. De hecho, ambas expertas destacan que en el mercado no hay un producto alimenticio para ellos que contenga la cantidad proteica que necesitan para su edad o incluso un producto que sea de fácil consumo para ellos.

Con respecto al análisis de la industria, el factor que más ponderación tuvo fue “La amenaza de productos sustitutos” con un valor de 4, esto se debe a que los adultos pueden encontrar sustitutos, desde un alimento natural hasta un suplemento nutricional en polvo. A pesar de que se oferte productos de esta clase, los adultos mayores aun así prefieren consumir papillas para niños, por su sabor y por su nivel de consistencia. No se destaca los nutrientes de esta papilla, dado que está elaborado para un segmento de mercado diferente al de ellos.

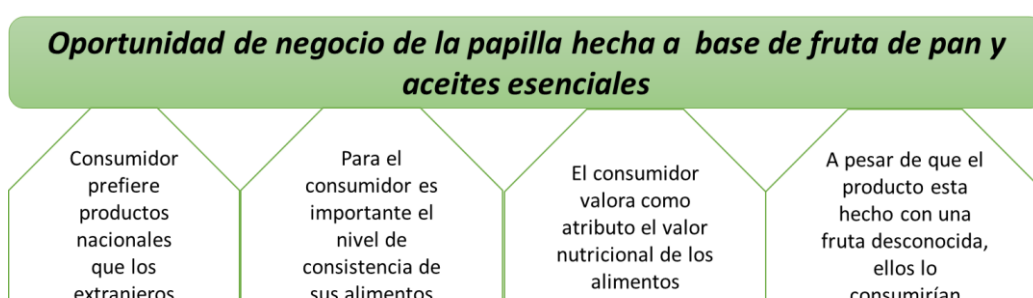


Figura No 2: Resumen de oportunidad de negocio desde la perspectiva del cliente

Ahora bien, con respecto a la investigación de mercado realizado anteriormente, se destaca la aceptación del producto tanto de los adultos mayores como de sus hijos o terceros (personas que están al cuidado de ellos). Gracias a la

investigación se pudo determinar las preferencias y gustos que posee el adulto a la hora de consumir la papilla, siendo esta fundamental dentro de su alimentación diaria. Se destaca la necesidad de consumir papillas con alto valor proteico y de fácil consumo, que sean elaborados con un nivel de consistencia equilibrada, es decir, que no sea ni tan espesa ni tan liquida para que ellos puedan deglutir este alimento sin inconvenientes.

Con respecto a las encuestas realizadas, se destaca que a pesar de que la fruta de pan o yaca no sea tan conocida por el grupo objetivo, ellos consumirían la papilla en base a los atributos que esta les ofrece al consumirla. De la misma forma, se determina que el poder adquisitivo en la mayoría de sus casos se concentra en los hijos de los adultos mayores, puesto que ellos usualmente son los que los cuidan.

Finalmente, en base a todo lo expuesto, se comprueba que existe una oportunidad de negocio para la elaboración y comercialización de la papilla hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales, dado que existe una necesidad latente para el desarrollo de esta papilla, ya que no hay oferentes que se enfoquen en este segmento con su respectiva diferenciación.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing se basa en desarrollar una estrategia que destaque a la ventaja competitiva del producto, es decir, una estrategia sostenible que sirva para las acciones estratégicas y tácticas futuras (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). La estrategia que se empleará para el proyecto será la estrategia de diferenciación, dado que el objetivo es enfatizar las cualidades distintivas del producto que resulten significativas para el comprador. Los atributos por los cuales se diferenciará el producto serán por medio de su empaque, sabor, valor nutricional y utilización de la producción ecuatoriana enfocada al consumo de un producto nacional. El plan de negocios se concentrará en realzar la importancia de la alimentación del adulto mayor en el mercado mediante la elaboración de una papilla exclusiva para ellos. La papilla se destacará por la combinación de la fruta de pan y aceites esenciales a través de su sabor con nutrientes que los adultos necesitan en este ciclo de vida. Los nutrientes que brinda este producto tales como fibra, proteína y carbohidratos no solo se debe a la fruta de pan, sino también a la combinación de los aceites esenciales. Dado que el sabor es una característica importante para ellos, la papilla será dulce y se fusionará con la guanábana y/o mango para brindarles un sabor conocido, una sensación más natural y un sentido de confianza al momento de consumirla dado que la fruta de pan es una fruta no tradicional y poco conocida por el mercado. Además de brindarles varios sabores para evitar el hostigamiento de un solo sabor, se enfatizará el fácil consumo que posee. Su fácil consumo evita que la persona que lo ingiera tenga que pelarlo, triturarlo o aplastarlo, solo deberá abrirlo, y el contenido estará listo para su consumo.

5.1.1. Mercado objetivo

De acuerdo con la investigación de mercados realizada anteriormente, se puede determinar que el segmento de mercado al cual se dirige el producto está enfocado en adultos mayores de la ciudad de Quito que tienen un nivel socioeconómico A, B y C+, interesados en adquirir el producto. Partiendo de este segmento, se define nuestro mercado objetivo del cual se recalca a los adultos mayores que viven solos y acompañados por algún familiar. De la misma forma

también se acaparará a los hogares donde su sitio de compra sea tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, donde se destaca que el 24.40% de sus gastos son destinados a la adquisición de alimentos (ENIGHUR, 2012). De acuerdo con el INEC el 10.7% de los adultos viven solos y el 89.3% vive acompañado de alguien, por esta razón se va a acaparará inicialmente el 2% y 9% respectivamente, resultando así un mercado objetivo de 1.376 adultos mayores.

Tabla No 4: Mercado objetivo

Segmentación de mercado				
Mercado objetivo				
Tipo de segmentación	Descripción			Tamaño del segmento
Geográfica	Ecuador			17.359.232
	Pichincha			3.172.200
	Quito			2.735.987
	Urbano			2.716.703
Demográfica	Mayores a 65 años		8%	217.336
	Nivel socioeconómico A, B, C+		35,90%	78.024
Conductual	Personas interesadas en adquirir el producto		85,00%	66.320
Variable	Descripción	Total	Dirigido	Número de personas
Sitio de compra	Tiendas de barrio, bodegas y distribuidores	48,00%	100%	31.834
			Total mercado objetivo	31.834
Variable	Descripción	Total	Dirigido	Número de personas
¿Con quién vive actualmente?	Adultos mayores que viven en un asilo, centro geriátrico, ancianato o solo	10,70%	2%	68
	Acompañados que adquieren solos sus productos	35,7%	4%	455
	Acompañados que los productos adquieren la persona que los acompaña	53,58%	5%	853
			Total mercado objetivo	1.376

Adaptado de: (INEC, 2010)

En base a la capacidad instalada de la maquinaria, se decidió acaparar inicialmente el 4% del segmento, dado que se tiene previsto que está capacidad sea utilizada en un 100% hasta el quinto año. Para determinar las ventas del mercado objetivo, se consideró los resultados de las encuestas, por lo tanto, se determinó que la frecuencia de consumo para un adulto mayor que vive en un asilo es de 3 veces a la semana, para un adulto mayor que vive acompañado, pero que compra sus propios productos es de una 1 vez por semana y de un adulto que vive acompañado, pero que algún familiar compra sus alimentos es de 2 veces por semana. El resumen del consumo diario, mensual y anual del mercado objetivo se lo puede evidenciar en el Anexo 12.

Para la proyección de ventas se tomó en cuenta la tasa de crecimiento poblacional de Pichincha en los adultos mayores, donde su promedio anual es del 4.34% desde el 2016. Para el precio se consideró la tasa de inflación promedio del país de los últimos 5 años que es del 2.01%. La proyección de ventas anuales se puede evidenciar en el Anexo 13.

5.1.2. Propuesta de valor

El modelo Canvas es un modelo de negocio que describe la forma en como una organización crea, desarrolla y captura su valor a través de la estructura, procesos y sistema de esta (Osterwalder, 2009).

Tabla No 5: Modelo Canvas

8. Red de parteros	7. Actividades clave	2. Propuesta de valor	4. Relación con el cliente	1. Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas con los productores de fruta de pan y pulpa de fruta, así como también con las empresas que realicen aceites esenciales. - Fabricante de envases de vidrio. - Asociación con supermercado conocido y residencias para adultos mayores - Asociación con empresas que se dediquen a realizar gestión publicitaria. - Fabricantes del empaque 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar el proceso de producción de la papilla a base de fruta de pan y aceites esenciales - Desarrollo de canal de distribución - Ejecución de estrategias - Captación de nuevos clientes mediante publicidad online y radio. - Retención de clientes 	<p>Ofrecer a los clientes una papilla nutritiva para hombres y mujeres mayores de 65 años que necesiten un complemento nutricional en su dieta diaria. La papilla estará realizada a base de fruta de pan y aceites esenciales que brindarán por medio de su empaque, sabor y diseño una experiencia exclusiva para el adulto mayor. La fusión con la guanábana y/o mango les brindará varios sabores conocidos y un sentido de confianza, ya que la fruta de pan es desconocida por la mayoría del mercado. Además de que el contenido de la papilla está listo para su consumo, los hijos de los adultos mayores tendrán mayor facilidad de llevar este producto a cualquier lugar debido a su practicidad.</p>	<p>A pesar de que la relación sea automatizada por ser un grupo de segmento grande, se destaca la motivación de adquirir nuevos clientes y crear vínculos para retener a los mismos a través de nuestras herramientas informáticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Hombres y mujeres de la ciudad de Quito que tengan 65 años en adelante. -Enfocado a personas con nivel socioeconómico: A, B Y C+ -Adultos mayores que prefieran consumir productos nacionales y que presenten interés y disposición en adquirir el producto. Enfocado para hijos que tengan a sus padres dentro de la etapa "adulto mayor" que padezcan algún tipo de enfermedad o que hayan salido de alguna operación.
	6. Recursos clave		3. Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Se contaría con una bodega para la producción y distribución del producto (Infraestructura logística) - Personal administrativo y de producción capacitado. - Herramientas de marketing - Maquinaria especializada - Carro para el canal de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de las diferentes redes sociales y página web para promocionar la papilla. - Uso de radio y redes sociales - Canal indirecto por medio de intermediarios como supermercado conocido, así como también residencias para el adulto mayor 		
9. Estructura de costos		5. Flujos de Ingresos		
<p>Costos de producción:</p> <p>Fijos: arriendo servicios básicos, sueldos, etc.</p> <p>Variables: materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación e insumos requeridos para realizar la papilla.</p>		<p>Venta de papillas a base de fruta de pan y aceites esenciales a tiendas de barrio, bodegas, distribuidores y residencias para adultos mayores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suscripciones por medio de la página web para distintas residencias para ancianos en Quito. - Desarrollo y ejecución marketing on line clientes. - Venta del producto en ferias gastronómicas del supermercado y stands para degustaciones. 		

5.1.3. Ventaja competitiva

La papilla al ser elaborada con fruta de pan que se desarrolló aplicando buenas prácticas agrícolas y por un proceso de cosecha seleccionada, permite que el consumidor pueda saborear el producto de una forma más concentrada, puesto que realza su dulzura y su contextura. Su valor también recae en los múltiples nutrientes que ofrece la papilla, no solo por la fibra y proteína que ofrece la fruta, sino por el aceite esencial de naranja que se utilizara en ella. Cabe recalcar que los insumos colocados en ella tienen procedencia ecuatoriana, puesto que las condiciones climáticas del país ayudan a que los frutos puedan ser conservados de mejor manera. Debido a que el producto no necesita una preparación previa para su consumo, las personas que cuidan de sus padres mayores tienen la facilidad de llevar este producto a cualquier lugar y los adultos mayores de poderlo consumir a cualquier hora del día.

5.1.4. Posicionamiento

Para adultos mayores que disfrutan o necesitan consumir distintos tipos de papillas que les brinden nutrición en su dieta diaria, Ruku o anciano en español, es una línea de papillas hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales que realza la importancia de la alimentación de los adultos mayores, sin necesidad de obviar el sabor dulce que ellos necesitan. Dado que los nutrientes y el sabor son importantes dentro de este ciclo de vida, con Ruku puedes saborear la fusión de la fruta de pan y otros frutos a través de su presentación en frasco de vidrio para conservar de mejor forma la papilla. En cuanto a la estrategia general de posicionamiento, el proyecto empleará a través de su propuesta de valor la estrategia “más por más”. Esta estrategia implica que se ofrecerá al consumidor un producto más exclusivo a un precio mayor (Armstrong & Kotler, 2013).

5.2. Mezcla de marketing

La mezcla de marketing consiste en 4 elementos: producto, precio, plaza y promoción que ayudan a ofertar productos a los consumidores por medio de herramientas que eligen para su intercambio (Schiffman & Lazar, 2010). Dado que esta mezcla ha ayudado a generar un mercado más competitivo y facilitar una aceptación rápida por parte del comprador, a continuación, se muestra las principales estrategias de marketing que serán empleadas por la empresa Ruku.

5.2.1. Producto

El producto que define el plan de negocios será una línea de papillas hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales, exclusiva para el segmento de mercado antes definido, adultos mayores. La papilla se destacará por brindar los nutrientes que necesitan en este ciclo de vida. Además, los hijos de los padres de los adultos mayores tendrán más facilidad de alimentarlos, puesto que no hay necesidad de prepararlo con anticipación, se lo puede llevar a cualquier lugar y puede ser combinado con frutas o cereales al gusto. La papilla también contará con un sabor dulce gracias a la fusión de la guanábana o mango, donde los adultos podrán escoger su sabor preferido a cualquier hora del día. El contenido neto de la papilla será de 113 gramos, debido al poco apetito que poseen a su edad y a la preferencia de consumirlo como postre.

5.2.1.1. Atributos del Producto

Los atributos del producto están relacionados con los beneficios que obtendrá el cliente al momento de consumir la papilla. Entre los principales atributos se destacan:

Tabla No 6: Atributos del producto

Aporta nutrientes y vitaminas	Practicidad para llevarlo y consumirlo en cualquier lugar	No contiene preservantes
Elaborado con ingredientes naturales	Alimento para personas que padecen disfgia	Empaque que permite la conservación del producto

A continuación, se presenta el valor nutricional de la fruta de pan, la cual es el ingrediente principal de la papilla. De la misma forma se incluye los beneficios que cada uno de sus componentes posee:

Tabla No 7: Valor nutricional de la fruta de pan

Compuesto	Cantidad	Beneficios
	Pulpa	
Agua	62.7 g - 89.2 g	Además de hidratación mejora la digestión y previene el estreñimiento
Carbohidrato	21.5 g - 29.5 g	Proporcionan energía al cerebro y a los músculos
Proteína	1.3 g - 2.24 g	Puede revertir la malnutrición y la pérdida de fuerza en su masa muscular
Fibra	1.08 g - 2.1 g	Además de normaliza las deposiciones, ayuda a mantener una buena salud intestinal

Adaptado de: (FAO, s.f.)

5.2.1.2. Branding

Para la correcta construcción de marca se consideran aspectos importantes que busquen enfatizar los atributos del producto, es por esta razón que, a continuación se muestran las principales variables del producto con respecto a su branding.

Marca: Ruku

El nombre de la marca de papilla " Ruku" proviene del idioma kichwa que significa "anciano ". El objetivo del nombre es dar a conocer que todos los insumos utilizados para su elaboración son netamente ecuatorianos, ya que el 90% de los adultos mayores que contestaron la encuesta prefiere consumir productos nacionales que los extranjeros. Se tiene la intención de que recuerden también a la marca, gracias al famoso Volcán Pichincha, también conocido como "Rucu Pichincha", para que relacionen a este producto con raíces del Ecuador.

Eslogan: Saborea lo dulce de la vida

Con respecto al eslogan, la marca trata de crear un sentido de pertenencia con el cliente, haciendo que él se sienta identificado con lo que busca del producto. "Saborea lo dulce de la vida", es una forma de llamar la atención del consumidor y de hacer énfasis en uno de los atributos que posee la papilla, consumir nutrientes de forma dulce, pero a la vez de forma natural, sin que la dieta diaria del adulto mayor se vea afectada por preservantes.

Color corporativo

Con respecto a los colores de la marca, se eligió de base el color verde claro por su simbología, que hace referencia a la vida, a la fuerza y a la energía. La esencia que se quiere reflejar a la marca es la viveza, ya que su esencia está relacionada con la frescura de la naturaleza, que junto con el negro le da un toque de elegancia y fuerza. De acuerdo con todos los puntos anteriores, a continuación, se presenta el logo de la empresa.



Figura No 3: Logo de Ruku

El logo de la empresa se encuentra representado por una montaña y el cielo, haciendo referencia a la naturaleza y a la forma en como los ancestros recurrían a la misma para obtener algún tipo de beneficio. Se busca que los consumidores puedan relacionar esta montaña con la papilla.

5.2.1.3. Etiquetado

La etiqueta del producto está diseñada en base a los reglamentos y políticas legales del país, e incluso se tomará en cuenta aspectos culturales para generar un mayor sentido de pertenencia del producto, es decir, datos curiosos del país, refranes o dichos que más conocen los adultos mayores. La etiqueta cuenta con: marca, logo, información nutricional, fecha de producción y de expiración, contenido neto, semáforo nutricional, registro sanitario, ingredientes, modo de uso y dirección de la empresa. La etiqueta mide 3.5 cm de ancho y 19 cm de largo, tamaño adecuado para que pueda pegarse por completo en el envase.



Figura No 4: Etiqueta para envase de vidrio de Ruku

5.2.1.4. Empaque

El empaque seleccionado para el producto es un frasco de vidrio sellado al vacío con tapa de metal. Esta técnica prohíbe el ingreso de organismos que pueden afectar la salud del ser humano. Este empaque ayudará a mantener el sabor y a conservar de mejor forma el alimento. Cada papilla tendrá un peso neto de 113 gramos, con un diámetro de 5cm la tapa, 6 cm el frasco y una altura de 7 cm.

Producto final



Figura No 5: Envase del producto

5.2.1.5. Costo del producto

El costo del producto está determinado en base a la cantidad de gramos (113gr) que se necesitará para la producción de una papilla.

Tabla No 8: Costo de producción unitario

Costo de producción por frasco	
Materia prima directa	\$0,52
Mano de obra directa	\$0,16
Costos indirectos de fabricación	\$0,10
Total	\$0,78

El costo de producción por papilla es de \$0.78, resultado de la suma de la materia prima directa \$0.52, la mano de obra directa \$0.16 y de los costos indirectos de fabricación \$0.10. El resumen del costo unitario de la materia prima se encuentra en el Anexo 14.

5.2.2. Precio

En base al análisis de los resultados obtenidos de las encuestas y del método Van Westendorp, se determinó que el precio óptimo para una papilla de una presentación de 113 gramos es de \$1.65; valor establecido según la percepción del cliente sobre los atributos ofertados. Sin embargo, se tomó la decisión de colocar un precio de venta de \$1.89 para vender con un valor superior a la del mercado.

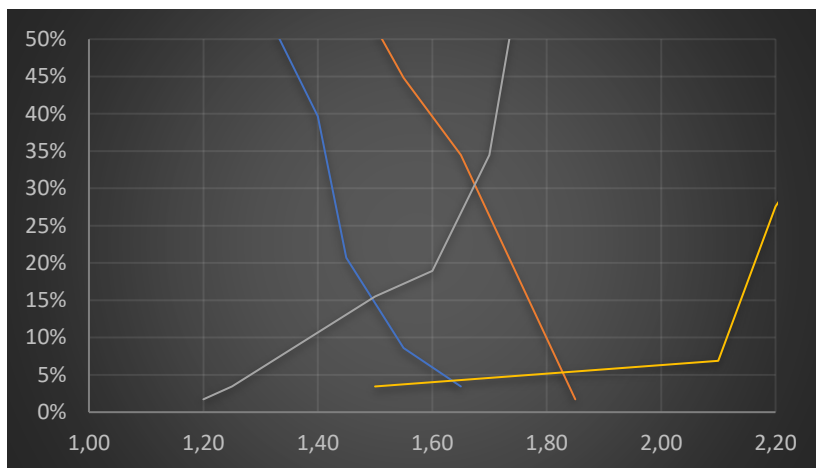


Figura No 6: Modelo Van Westendorp

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que se usará en cuanto al precio es la de descremado, en donde la empresa lanzará su producto al mercado cobrando un precio superior al de la competencia y ofreciendo a su vez un valor superior a los clientes (Best, 2007). La estrategia de precio de descremado permitirá expresar la imagen de un producto exclusivo que busca cautivar a aquellos clientes que necesitan consumir alimentos dulces, pero a la vez naturales en su dieta diaria.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste a emplearse es la de fijación de precio psicológico. Las personas tienden a convertir en una señal importante de calidad al precio, sin embargo, esta fijación de precios considera la psicología y no simplemente la economía del cliente (Kotler & Armstrong, 2012). La estrategia que se explotará es la estrategia de precio impar, que son precios con terminación impar o precios por debajo de un número redondo. Mencionada ya la estrategia, el precio de venta al público será de \$1.89, precio el cual sigue siendo superior al de la competencia, pero que brinda a los consumidores una idea de un producto "accesible".

5.2.3. Plaza

Plaza son todas aquellas actividades de la compañía que hace que el producto pueda estar a disposición del mercado meta (Kotler & Armstrong, 2012).

Estrategia de distribución

La empresa tendrá un sistema de distribución multicanal, que no es nada más que un sistema en el cual una sola compañía establece dos o más canales para poder llegar a su segmento de mercado. En base a los resultados de las encuestas, este sistema es el ideal, puesto que abarca a dos segmentos de mercado, a las casas hogares para adultos mayores y a adultos mayores que consuman alimentos comprados en tiendas de barrio, bodegas y distribuidores. Con respecto al primer segmento, la empresa venderá de forma directa a las casas hogares y de forma indirecta a los adultos que compren sus alimentos en una tienda.

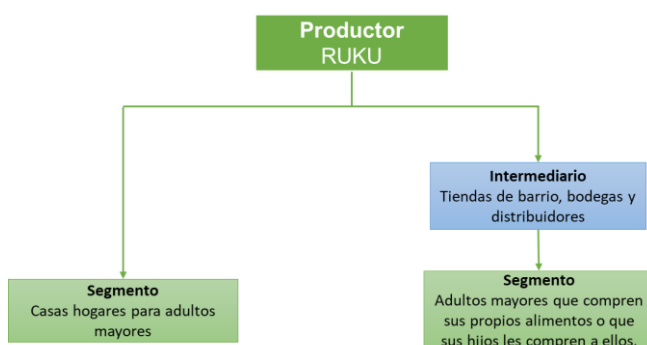


Figura No 7: Sistema de distribución multicanal Ruku

La estrategia de distribución elegida es la selectiva, ya que consiste en el uso de más de uno de los intermediarios que estén dispuestos a trabajar con los productos de la empresa (Kotler & Armstrong, 2012). La estrategia requiere de la presencia de un intermediario, por esta razón, la papilla “Ruku” será comercializada en la ciudad de Quito por medio de la venta directa a tiendas de barrio, bodegas y distribuidores. De acuerdo con el Censo Nacional Económico, la provincia de Pichincha cuenta con 16 195 tiendas, donde se destaca que su potencial, es la venta variada de productos y de la utilización de tecnología por medio del manejo de múltiples servicios de diferentes bancos y operadoras de telefonía. Dado que la marca busca generar confianza en los adultos mayores y sus hijos, este proceso comienza con la venta de parte de uno de los tenderos de confianza que tenga este mercado. La idea es que los tenderos puedan acoger a nuevos clientes en sus tiendas. Uno de los problemas que tienen los

tenderos con respecto a sus proveedores, es el corto plazo que ellos les brindan para cancelar, es por esta razón que la empresa les permitirá pagar el 50% al contado y el otro 50% a 30 días (Revista Líderes, 2016). Cabe recalcar que las casas hogares para los adultos mayores tendrán la misma política de cuentas por cobrar. Inicialmente se venderá a 3 casas hogares que contengan por lo menos a 30 adultos mayores. La empresa distribuirá su producto a las diferentes tiendas y ancianatos del sector norte de Quito, dado que cuenta con su propio vehículo para la comercialización. La idea, es que con la ayuda de la fuerza de venta y promotoras, los clientes puedan degustar del producto y conocer sus múltiples atributos.

5.2.4. Promoción

Para concluir la mezcla del marketing se debe gestionar una adecuada promoción, que implica aquellas actividades que informan los beneficios del producto y convencen a los clientes meta que lo compren (Kotler & Armstrong, 2012).

La estrategia promocional que el producto tendrá será la estrategia push, que es una estrategia que empuja los productos a los clientes a través de los canales. Esta estrategia ayuda a que la empresa coloque presión en sus esfuerzos de marketing para que el cliente pueda conocer el producto. La idea es que los mensajes promocionales de las distintas publicaciones a través de redes sociales y radio sean empujados hacia el cliente con la intención de hacerles conocer la papilla y sus diferentes atributos (Armstrong & Kotler, 2013) .

5.2.4.1. Publicidad

La publicidad es cualquier forma pagada de representación y promoción de ideas, bienes y servicios por un patrocinador identificado (Kotler & Armstrong, 2012). En base a los resultados de las encuestas se determinó que los medios de publicidad más efectivos son la radio, televisión y redes sociales para conocer de mejor forma el producto. El mensaje de la publicidad será brindar información detallada sobre la fruta de pan y sus beneficios, dado que esta fruta no es conocida por la mayoría de los clientes y además, se enfatizará que la papilla

está hecha exclusivamente para el adulto mayor. La estructura de la campaña publicitaria quedaría de la siguiente forma:

Página web y redes sociales: la empresa contará con una página web base y redes sociales que se enlazaran a ella. Esta publicidad es importante porque las encuestas mostraron que el 12.9% de los alimentos que consumen los adultos mayores dentro de una casa hogar son comprados por sus hijos. Se evidencia que, quisieran saber más sobre el producto a través de este medio que por la radio, ya que es el medio más cercano por el cual conocen productos nuevos. El contenido mostrado en estas plataformas se basará en la información nutricional, sabores, practicidad, fácil consumo y beneficios de la papilla, así como también de una breve descripción de la empresa y puntos de venta más cercanos.

Radio: en base a las encuestas, el 37.1% de los adultos mayores escucha radio y no prefieren tener contacto con la tecnología, es por esto que, la empresa tendrá una campaña publicitaria en una de las principales radios de la provincia. En este caso la empresa se contactaría con un ingeniero musical involucrado en esta industria para que realice un sketch publicitario una vez cada dos meses en una de las radios seleccionadas.

Tabla No 9: Presupuesto de publicidad

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Post a la mensuales	\$76,00	\$77,53	\$79,09	\$80,68	\$82,30
Historias mensuales y mantenimiento página	\$48,00	\$48,97	\$49,95	\$50,96	\$51,98
Diseño de gif referente al tema a destacar	\$136,00	\$138,74	\$141,53	\$144,37	\$147,28
Diseño de página web	\$380,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Hosting	\$80,00	\$81,61	\$83,25	\$84,93	\$86,63
Dominio	\$80,00	\$81,61	\$83,25	\$84,93	\$86,63
Elaboración del sketch publicitario	\$1.500,00	\$1.552,20	\$1.612,89	\$1.682,89	\$1.755,93
Campaña publicitaria en radio	\$1.000,00	\$1.034,80	\$1.075,26	\$1.121,93	\$1.170,62
Total gastos publicidad	\$3.300,00	\$3.015,45	\$3.125,22	\$3.250,68	\$3.381,38

5.2.4.2. Venta personal

La empresa tendrá una fuerza de ventas y promotoras capaces de escuchar y responder los principales cuestionamientos del cliente. Esta fuerza de ventas será eficaz, puesto que se construirá acciones y convicciones en base a las preferencias de los compradores, que en este caso son las casas hogares y las tiendas. Los vendedores se encargarán de buscar clientes potenciales, e

inicialmente venderán a 3 casas hogares en el sector norte de Quito con mínimo 30 adultos mayores viviendo dentro de ella. La idea es conversar con aquellos asilos y tiendas sobre sus necesidades y nuestras ofertas para llegar a un común acuerdo donde se les venda el volumen que necesitan, ya sea semanal o mensualmente.

5.2.4.3. Promoción de ventas

La promoción de ventas atrae la atención del cliente y ofrece fuertes incentivos de compra, por esta razón la empresa realizará degustaciones para que el consumidor pueda conocer y degustar el producto. Los stands estarán en capacidad de mostrar información de la papilla, así como la ubicación correcta para que el cliente pueda observarlos y probarlos. Los stands estarán ubicados en las instalaciones de la tienda o bodega escogida, donde ellos elegirán el lugar donde se podrá colocar la misma. Con respecto a las casas hogar, se llegará a un acuerdo para poder llevar el stand y los productos a degustar con el fin de que tanto los adultos mayores como los hijos prueben el producto y conozcan de cerca los beneficios.

Tabla No 10: Presupuesto de promoción de ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Degustaciones	\$238,61	\$243,41	\$248,31	\$253,30	\$258,40
Stand - exhibidor del producto	\$550,00	\$569,14	\$591,39	\$617,06	\$643,84
Flyer	\$120,00	\$124,18	\$129,03	\$134,63	\$140,47
Roll up	\$210,00	\$217,31	\$225,80	\$235,60	\$245,83
Total gastos promoción de ventas	\$1.118,61	\$1.154,03	\$1.194,54	\$1.240,60	\$1.288,54

5.2.4.4. Relaciones públicas

Las relaciones publicas pueden llegar a ser más creíbles, por esta razón se trabajará de la mano con el ingeniero musical para poder realizar una pequeña entrevista cada 4 meses en uno de los programas de la radio, con el fin de que los clientes escuchen los beneficios de la papilla y además se puedan llevar una muestra gratis en un concurso aleatorio que realice el programa. A continuación, se muestra el presupuesto designado para las relaciones públicas.

Tabla No 11: Presupuesto de relaciones públicas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrevistas en radios	\$900,00	\$931,32	\$967,73	\$1.009,73	\$1.053,56
Total gastos de relaciones públicas	\$900,00	\$931,32	\$967,73	\$1.009,73	\$1.053,56

5.2.4.5. Marketing directo

El marketing directo se manejará a través de correos electrónicos directos a los principales hogares de ancianos en el norte de Quito. El objetivo es enviar información sobre la papilla y propuestas para que prueben el producto con sus adultos mayores. Los correos además de promocionar el producto, estará hecho exclusivamente para llamar la atención de los asilos de ancianos.

Presupuesto total para mezcla de marketing

El presupuesto de los esfuerzos de la mezcla del marketing es el siguiente:

Tabla No 12: Presupuesto total para mezcla de marketing

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos publicidad	\$3.300,00	\$3.015,45	\$3.125,22	\$3.250,68	\$3.381,38
Gastos promoción de ventas	\$1.118,61	\$1.154,03	\$1.194,54	\$1.240,60	\$1.288,54
Gastos relaciones públicas	\$900,00	\$931,32	\$967,73	\$1.009,73	\$1.053,56
Gastos totales de mezcla de marketing	\$5.318,61	\$5.100,80	\$5.287,49	\$5.501,01	\$5.723,48

El presupuesto de marketing, excepto las redes sociales y pagina web se incrementarán con respecto al porcentaje de crecimiento de las ventas, puesto que la fruta de pan no es tan conocida en el mercado. Con esto se pretende que los gastos de marketing estén dirigidos a dar a conocer la fruta y a la vez sus beneficios.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la investigación

6.1.1. Misión

Ofrecer exclusivamente a los adultos mayores practicidad y nutrición desde la comodidad de su hogar a través de Ruku, una empresa enfocada en la producción y comercialización de una línea de papillas a base de fruta de pan y aceites esenciales mediante procesos tecnológicos calificados y buenas prácticas de manufactura, que través de un trabajo y compromiso realizado por manos de nuestros colaboradores, permite que el cliente pueda consumir un alimento nutritivo y de gran sabor.

Visión

Para el 2025 ser una empresa reconocida dentro de la provincia de Pichincha por producir y comercializar papillas exclusivas para el adulto mayor en sus diferentes etapas, asegurando una alimentación saludable mediante la utilización de tecnología de vanguardia y medidas sanitarias vigentes para poder generar beneficios tanto para el cliente como para nuestros colaboradores, proveedores y sociedad en general.

6.1.2. Objetivos de la organización

Objetivo general

Elaborar y comercializar una línea de papillas hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales con el fin de brindar una alimentación saludable mediante óptimos estándares de calidad, satisfaciendo así las necesidades del cliente y a la vez generando utilidad a largo plazo.

Objetivos a mediano y largo plazo

Tabla No 13: Objetivos a mediano y largo plazo de la organización

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo táctico	Indicador	Formula	Meta	Plazo
Financiero	Lograr que la empresa tenga sustentabilidad financiera y sus ventas crezcan progresivamente en lo que dure el proyecto	Aumentar el nivel de ingresos por ventas en un 2.10% para el año 2022	Porcentaje de incremento de ventas	$(\text{Ingresos por ventas año 2} - \text{Ingresos por ventas año 1}) / \text{Ingresos por ventas año 1}$	2.10%	2022-Mediano plazo
		Incrementar la rentabilidad en un 13% para el año 2024	Porcentaje de incremento de Margen Bruto (Rentabilidad)	Utilidad Bruta/Ventas Netas	13%	2024-Largo plazo
La empresa mediante su fuerza de venta y promotoras acapararán a más tiendas y ancianatos en el sector norte de Quito con el fin de que la marca se siga posicionando en el mercado. La idea también es lograr que nuestro sistema de distribución llegue a más sectores aledaños al norte de Quito.						
Cliente	Afianzar y fidelizar al mercado objetivo escogido mediante el posicionamiento de la papilla a base de fruta de pan y aceites esenciales	Aumentar la satisfacción del cliente en un 10% para el 2021	Porcentaje de satisfacción del cliente	$(\# \text{ de clientes satisfechos} / \text{clientes totales}) * 100$	10	2021-Mediano plazo
		Incrementar la aceptación de la imagen de la papilla en un 15% del año 2023 al 2024	Porcentaje de aceptación de la imagen de la empresa	$(\text{Aceptación año } (t) - \text{Aceptación año } (t-1)) / \text{Aceptación año } (t-1)$	1	2024-Largo plazo

<p>La empresa además de obtener información por medio de las encuestas obtendrá información mediante una estrategia de observación al momento en que el cliente realice la compra. Esto se logrará con la ayuda de una promotora, que al momento de mencionar los distintos atributos del producto, indagará cual es una de las características que mejoraría del mismo. Al final de la entrevista, se le obsequiará un producto gratis o producto promocional de la marca al cliente. Luego de obtener la información, se la entregará depurada al gerente comercial para que solucione de la forma más eficiente posible dichos resultados.</p>						
Proceso interno	Mantener capacitado al personal para que se pueda optimizar los recursos adquiridos por la empresa y a la vez brindar un producto con estándares de calidad adecuados	Implementar al 100% un programa de Marketing digital para el año 2021.	Porcentaje de presupuesto de capacitación	Sumatoria % de implementación de programa	100%	2022-Mediano plazo
		Emplear al menos el 84% de la capacidad instalada para el 2024	Porcentaje de uso de planta de producción	(Capacidad utilizada / capacidad instalada) *100	84%	2024-Largo plazo
<p>Se contratará a una empresa que brindará un programa de marketing y capacitación al personal del mismo departamento para que ellos logren que nuestro mercado objetivo sea contactado y a la vez sea informado acerca del producto. La idea es obtener una base de datos fiable y depurada, para que los esfuerzos de marketing que se realicen a futuro sean enfocados en nuestros clientes. El programa enfocará a los clientes potenciales, a la fidelización y a la retención de los mismos. De la misma forma el departamento operacional realizará una planificación junto con el departamento comercial para aumentar la producción y lograr acaparar a más mercado.</p>						
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar las competencias y habilidades del talento humano para mejorar la productividad frente a los competidores	Brindar al personal talleres de desarrollo y manejo de nuevos clientes y cumplir en un 100% el curso para el 2022	Porcentaje de colaboradores que cumplieron los talleres	(Número de colaboradores que culminaron el taller / total colaboradores que tomaron el taller) *100	100%	2022-Mediano
		Incrementar al 70% los colaboradores capacitados para el año 2024	Porcentaje de colaboradores capacitados	(Número de colaboradores que capacitados/ total colaboradores de la empresa) *100	70%	2024-Largo
<p>Se contratará a una empresa que brindará capacitación al talento humano en las distintas áreas para lograr que sus habilidades crezcan de la mano con la empresa. Luego del primer año, los gerentes de cada departamento tendrán la responsabilidad de brindar un plan de capacitación en cada área, con el objetivo de brindar a los clientes un producto y servicio acorde a sus necesidades y preferencias.</p>						

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Mapa de procesos

Los principales procesos de una organización son representados gráficamente mediante un mapa de procesos. A continuación, se muestra la elaboración y comercialización de la papilla fundamentada en el siguiente mapa de procesos:

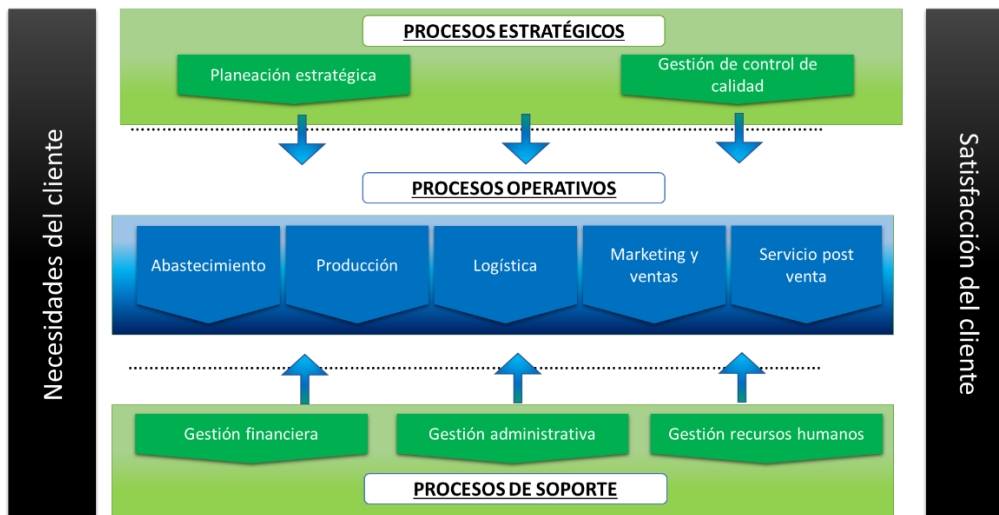


Figura No 8: Mapa de procesos

Los procesos estratégicos manejan la operación del negocio y la forma en cómo se crea valor para el cliente, por esa razón la planeación estratégica y la gestión de control de calidad son los procesos estratégicos principales. Por otro lado, los procesos operativos elaboran de forma directa el producto, desde el conocimiento de los requisitos del cliente hasta su satisfacción, manejando procesos como: abastecimiento, producción, logística, marketing y servicios post venta. Por último, los procesos de soporte apoyan con recursos a los demás procesos, por esto, la gestión financiera, administrativa y recursos humanos los representa (Pardo, 2012).

6.2.2. Cadena de valor

La cadena de valor es una representación de los procesos operativos de una organización, donde sus esfuerzos principales de gestión ayudan a generar los productos que ella produce. Los principales procesos operativos que considera la empresa son: la infraestructura, el talento humano, la tecnología, las compras, logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y por último el **servicio** que constituye aquellas actividades que aumentan el valor del producto después de la venta. En base a lo mencionado anteriormente se detallan en el Anexo 15 las actividades importantes de cada proceso.

6.2.3. Flujoograma de proceso

El flujoograma de proceso de la elaboración de la papilla hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales comienza desde la adquisición de la materia prima hasta la entrega del producto al cliente, como se muestra en la siguiente gráfica:

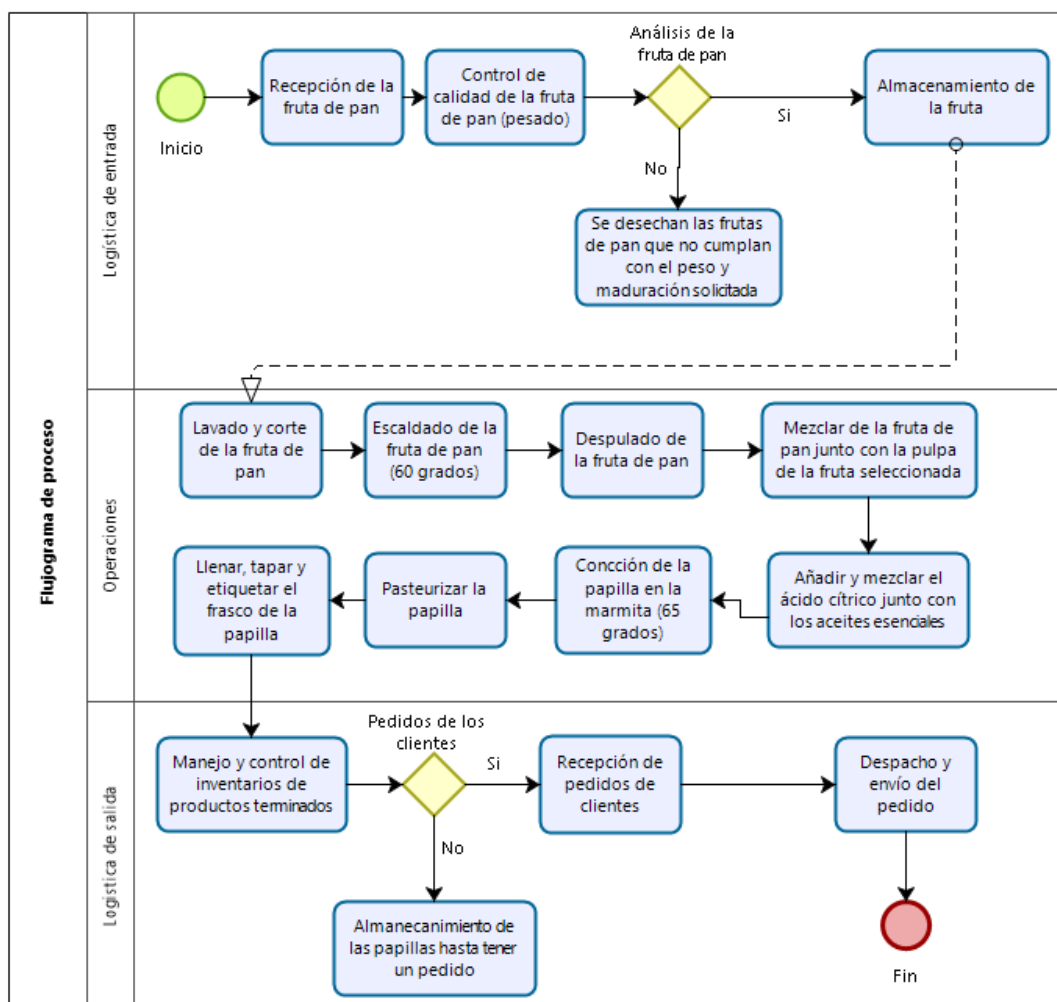


Figura No 10:Flujoograma del proceso de elaboración y comercialización

6.2.4. Infraestructura, procesos, bienes y servicios

6.2.4.1. Infraestructura

La empresa “Ruku” ha considerado con respecto a su infraestructura que la mejor opción es alquilar un galpón, dado que el construir una de ellas es una inversión inicial grande. Se alquilará un galpón de 180 m² en el sector de Carcelén industrial, dividido en dos grandes bodegas, donde la primera cuenta con un cumbreiro y una oficina para los del área de producción. La segunda bodega cuenta con oficinas para el área administrativa y cafetería. La bodega

cuenta con un parqueadero de zona de carga y descarga. A continuación, se muestra un plano referencial de las instalaciones:







Figura No 11: Infraestructura de la empresa

6.2.4.2. Maquinaria y equipos

Para la elaboración y comercialización de la papilla hecha a base de fruta de pan se necesitan las siguientes maquinarias y equipos, permitiendo que su producción sea optimizada y eficiente.

Tabla No 14: Costo y descripción de la maquinaria y equipos

Detalle de equipos y maquinaria			
Limpiadora de frutas por cepillos. 310 kg. Por hora			
Cantidad	1	Costo	\$ 2.200,00
Descripción: esta máquina permite lavar 25 unidades de hasta de diámetro 33 mm x 250 mm			
Marmita autovolcable acero inoxidable 150lts a vapor			
Cantidad	1	Costo	\$ 470.00
Descripción: esta máquina permite escaldar y cocinar hasta 150 litros.			
Despulpadora de fruta. 120 kg. Por hora			
Cantidad	1	Costo	\$ 1.650.00

Descripción: esta máquina permite refinar hasta 120 kg/h.			
Tanque mezclador de producto 300 litros			
Cantidad	1	Costo	\$ 1.000,00
Descripción: esta máquina permite mezclar hasta 300 litros. Diseñado para mezclas líquidas y semi espesas			
Máquina pasteurizadora			
Cantidad	1	Costo	\$ 1.500,00
Descripción: esta máquina permite pasteurizar hasta 80 litros/h. Permite eliminar los microorganismos patógenos			
Línea de llenado compacta (llenadora / tapadora / etiquetadora)			
Cantidad	1	Costo	\$ 5.000,00
Descripción: esta máquina permite llenar recipientes desde 50 hasta 4000 ml, tapar y etiquetar hasta 500 unidades / hora			

Para cortar la fruta de pan se necesita cuchillos especiales para frutas grandes, por esa razón, en un inicio se adquieren dos cuchillos de marca Wüsthof de aproximadamente 25 cm.

Tabla No 15: Presupuesto de herramientas e implementos

HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS				
ITEM	DETALLE	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Caja de plástico para fruta (desperdicios y fruta cortada)	1	\$ 85,00	\$ 85,00
2	Cuchillos para cortar fruta Wushtof (20cm)	1	\$ 75,00	\$ 75,00
1	Balanza industrial (500kg)	1	\$ 80,00	\$ 80,00
TOTAL				\$ 240,00

En cuanto a los equipos y mobiliarios de oficina, la empresa contará con lo siguiente:

Tabla No 16: Presupuesto de muebles y equipos de oficina

Presupuesto de muebles y equipos de oficina				
Ítem	Detalle	Cantidad	Costo	Valor
1	Computadoras	5	\$ 700,00	\$ 3.500,00
2	Impresora Epson	1	\$ 200,00	\$ 200,00
3	Escritorio	4	\$ 250,00	\$ 1.000,00

4	Archivadores	1	\$ 80,00	\$ 80,00
5	Mesas de vidrio	1	\$ 180,00	\$ 180,00
6	Teléfono	3	\$ 65,00	\$ 195,00
Total				\$ 5.155,00

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Estructura legal

La empresa Ruku en su fase inicial contará con dos socios, quienes aportaran con el 60% del capital necesario para la inversión inicial, es decir aproximadamente de \$42.245,64. La empresa se constituirá como compañía limitada debido a la cantidad de capital necesario para su apertura y por la forma en cómo se maneja el control de las acciones. A continuación, se muestran las principales características por las cuales se consideró este tipo de estructura legal:

Tabla No 17: Características de la estructura legal

Estructura legal:	Compañía limitada
Capital mínimo:	\$400
Capacidad civil:	La capacidad civil no podrá ser realizado entre padres e hijos no emancipados
Tiempo de constitución:	30 días
Número de socios:	Mínimo dos y máximo 15
Aportaciones:	Pueden ser en efectivo, especies muebles o inmuebles e intangibles.

Adaptado de: (SUPERCIAS, 2008)

6.3.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional se manejará de forma funcional, puesto que las operaciones y procesos que realiza la empresa "Ruku" son realizadas de forma ordenada y organizada en función a los roles y ordenes que el talento humano designe. Cada departamento está capacitado para cumplir órdenes de un jefe de sección, así como de cumplir los objetivos específicos de la organización.

6.3.2.1. Organigrama

El organigrama está basado en la producción actual de la empresa donde a futuro tendrá modificaciones con respecto a la necesidad de talento humano que se requiera. Esta modificación se la realizara a medida que crezca la producción.

Cabe destacar que una de las fortalezas de la empresa es tener talento humano capacitado, debido a ello, el primer año se capacitará solo al área de producción para obtener un producto con estándares de calidad vigentes. Para los siguientes años, se capacitará a todo el personal en temas específicos de su área. También se destaca que el gerente general destinará medio tiempo para cumplir el rol de gerente financiero.

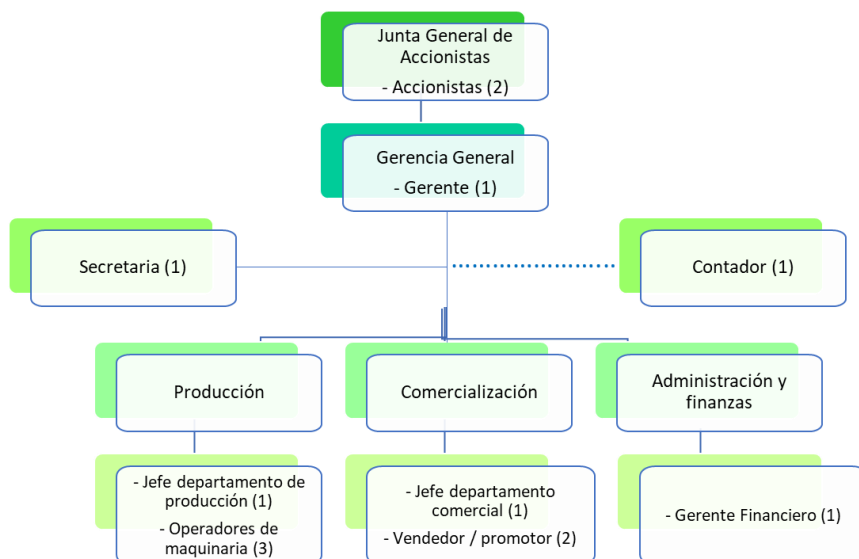


Figura No 12: Estructura organizacional de la empresa

6.3.2.2. Perfil de puestos

A continuación se muestra la descripción de los distintos cargos colocados anteriormente en el organigrama. Cabe destacar que el organigrama está diseñado para el primer año de producción, y se tomará en cuenta el aumento del mismo desde el segundo año de producción.

Tabla No 18: Descripción de puestos

Cargo	Descripción del cargo	Formación Académica	Competencias	Rinde cuentas a:
Gerente general	Administrar y velar por los principales objetivos de la empresa de forma eficiente y proactiva para que la misma se pueda desarrollar de la mejor forma.	Egresado en Administración de Empresa o Negocios Internacionales. De preferencia personas que posean capacitaciones y una experiencia laboral de 3 años	Inteligencia emocional Liderazgo Proactividad Correcto manejo de recursos	Junta General de Accionistas

Secretaria	Asistir al gerente general en las distintas actividades que le sean designadas, de igual forma con los requerimientos solicitados por parte de las otras áreas administrativas.	Cursando estudios en el área de administración de venta o técnica en áreas administrativas. Experiencia mínima 1 año	Manejo de archivos Habilidades computacionales	Gerente General y de más jefaturas
Contador	Llevar la contabilidad de la empresa realizando los estados financieros y balances correspondientes al año en curso de manera adecuada.	Egresado en Contabilidad y Auditoría	Liderazgo Conocimiento en contabilidad	Gerente General
Jefe comercial	Coordinar las distintas actividades que realice la fuerza de ventas así como los planes estratégicos relacionados a la venta del producto.	Egresado en Administración de Empresa con experiencia laboral mínima de 2 años	Conocimiento en ventas Atención al cliente Cobranza	Gerente General
Jefe producción	Responsable de organizar e integrar todos los procesos productivos para garantizar un producto terminado con todos los estándares definidos por la empresa.	Estudios o especialidad en el área de producción, con experiencia mínima de 2 años	Gestión de tiempo Visión acerca de negocios Conocimiento en normas de calidad vigentes	Gerente General
Jefe de marketing	Planificar y dirigir las estrategias referentes a los esfuerzos del marketing en base a la política de la empresa con respecto a sus productos.	Estudios o especialidad en el área de marketing	Planeación de estrategias Coordinación de esfuerzos de marketing	Gerente General
Vendedor	Crear y mantener relaciones estables con clientes (nuevos o existentes) para establecer un vínculo cercano entre la empresa y los clientes. 3	Título de tercer nivel en el área de marketing o administración de ventas o que este cursando los últimos semestres de su carrera	Atención al cliente Comunicación	Jefe comercial
Operario de máquina y producción	Encargado de la supervisión, manipulación y cuidado de las máquinas de producción así como su mantenimiento.	Cursando estudio en el área de producción o técnicos en producción	Trabajo en equipo Desarrollo de procesos automatizados	Jefe de producción

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera es un proceso donde se recaba información para obtener el valor de la inversión inicial y los beneficios que se esperan del proyecto con el fin de determinar si el plan de negocios es rentable o no (Meza, 2005). Para ello se utilizó supuestos que sirvieron de guía para proyectar el ciclo de vida de la empresa. A continuación, se muestra los principales supuestos:

Tabla No 19: Premisas de la evaluación financiera

#	Premisas	Valor	#	Premisas	Valor
1	Impuesto a la renta	25%	6	Riesgo país ecuador	9,29%
2	Participación a trabajadores	15%	7	Beta apalancada de la industria	0,81
3	Escudo fiscal	36,25%	8	Deuda/capital industria	46,80%
4	Tasa libre de riesgo	1,79%	9	Tasa de impuesto de la industria	5,17%
5	Rendimiento del mercado	9,16%	10	Beta desapalancada de la industria	0,56

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos del proyecto se basa en la venta de la papilla a los adultos mayores que compren sus alimentos en tiendas, bodegas y para las casas hogares que requieran del producto. El primer año solo se producirá un 89% de la capacidad instalada debido que además de ser un producto nuevo, la empresa solo acaparará el 4% del mercado objetivo. El crecimiento de las cantidades vendidas se basó en la tasa promedio anual de esperanza de vida de los adultos mayores (4.34%), donde el 91% de los ingresos obtenidos pertenecen a las personas que compran en tiendas, mientras que el 9% restante pertenece a las casas hogares. El precio crecerá con la tendencia del mercado (2.01%). Considerando los valores de mercado de productos similares y en base a los resultados obtenidos en las encuestas y el grupo focal se ha determinado que el precio óptimo es \$1.89. Obteniendo una utilidad de \$1.11 y un margen considerable de ganancia de acuerdo con el margen promedio de la industria.

El crecimiento de ventas entre el año 1 y 2 es del 2.11%. Con respecto a las políticas de cuentas por cobrar se determinó que las casas hogares y tiendas pagarán al contado el 50% y tendrán un crédito de 30 días para el valor restante.

En el Anexo 16 se puede evidenciar la proyección de ingresos anuales hasta el quinto año.

7.1.2. Proyección de costos

La estructura de costos se lo determina contemplando la mano de obra directa, la materia prima y los costos indirectos de fabricación que se necesita para elaborar una papilla de 113 gr, dando como resultado un costo unitario de \$0.78. El costo unitario será incrementado anualmente en relación con la inflación y la tendencia de mercado.

Dado que la producción no crece en gran medida, puesto que la tasa de crecimiento solo es del 4.34%, no se obtuvo una reducción del costo unitario anual. En el Anexo 17 se puede evidenciar que el costo aumentó de \$0.81 en el primer año a \$0.85 el quinto año. Esto se debe a que no se aplica el concepto de economías de escala (entre más se produce, menor serán los costos) y de la misma forma que los costos de materia prima aumentan con respecto a la inflación durante los 5 años.

7.1.3. Proyección de gastos

En el Anexo 18 se puede observar los principales gastos incurridos en la elaboración de la papilla proyectados para los 5 años. Con respecto al gasto de mantenimiento y reparaciones, se contempla los suministros de oficina y el mantenimiento de la maquinaria. Puesto que se adquirió un vehículo para el envío de la mercancía a los clientes, dentro del gasto de logística se contempla el combustible y mantenimiento del vehículo. Dentro de los gastos generales se contempla los servicios básicos, guardianía, arriendo e instalación de equipos. Debido a que una de las fortalezas de la empresa es tener talento humano capacitado, también se incurrirá en un gasto de capacitaciones que entraría dentro del gasto general. El gasto de marketing enfocara sus esfuerzos en dar a conocer la fruta de pan y sus beneficios visto que el mercado objetivo desconoce del mismo. Por último, se destaca los gastos de constitución, donde es preciso señalar que este valor contiene el pago de la patente, su mantenimiento y los permisos que se necesitan para la creación de la empresa.

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

7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial está considerada como el dinero necesario para que la empresa pueda adquirir los suficientes recursos a fin de operar el negocio de forma estable, el mismo se lo puede evidenciar en el Anexo 19. La inversión está compuesta por los activos fijos que corresponde a equipos de computación, muebles y equipos de oficina, vehículos y maquinaria necesaria para la producción (54%). Asimismo, está compuesta por inversiones intangibles que es la adquisición de un software que otorga mayor control sobre los procesos internos (3%) y por el capital de trabajo que permite cubrir los diferentes costos y gastos con flujos de efectivo positivos (43%).

El capital de trabajo que necesita el plan de negocios es de \$25.075, este valor está sustentado por un fondo de caja que sirve como resguardo para la correcta liquidez de la empresa en el inicio de sus operaciones. El capital considera los inventarios y cuentas por cobrar iniciales para la producción.

7.2.2. Estructura de capital

La estructura de capital describe la forma en como la empresa se podrá financiar inicialmente para comenzar sus operaciones, es por esta razón que se decidió que el 60% será financiado por capital propio de los socios, es decir \$34.707. El 40% restante será financiado a través de una deuda con el Banco BanEcuador por un monto de \$23.138 a una tasa de interés del 10.21% anual, tasa correspondiente para medianas empresas que requieran prestamos en activos fijos. El pago se lo realizara de forma mensual durante 5 años con el valor de una cuota de \$494.01.

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1. Estado de resultados

El estado de resultados muestra de forma ordenada los ingresos, costos y gastos que incurrirá la empresa durante el proyecto a fin de determinar si la misma obtiene utilidades o pérdidas. Como se puede evidenciar en el Anexo 20, el primer año presenta una utilidad de \$17.842, a pesar de que los dos primeros

meses se hayan registrado pérdidas. El valor de utilidad generado todos los años se debe al crecimiento de las ventas y del margen de ganancia colocado en un inicio. De forma similar, se puede observar que los costos y gastos de cada año son inferiores a las ventas, lo que demuestra que la empresa optimiza sus recursos con el fin de obtener ganancias. Conviene destacar que el quinto año ya posee una utilidad de \$33.727 con un margen neto de 14.47%

7.3.2. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera refleja la composición contable con respecto a los activos, pasivos y patrimonio que se obtendrá en el transcurso del proyecto. Como se puede evidenciar en el Anexo 21, en el año 0 la empresa posee un total de \$62.775 en activos, donde los activos corrientes son el 48% y los no corrientes el 52%. Desde el primer año presenta ganancias en cuanto a las utilidades retenidas hasta el quinto año debido a las políticas de cuentas por pagar y a la acumulación de efectivo de utilidades, terminando así, con una utilidad de \$139.567. Se puede observar que el valor de activos para el quinto año asciende los \$176.398 y los pasivos descienden a \$2.122, obteniendo así un patrimonio de \$174.275.

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo son los movimientos generados por la empresa con respecto a su liquidez, donde muestra la inversión realizada y las actividades de operación que ayudaran que el proyecto siga en pie. Durante los 5 años se muestra valores positivos en el efectivo final. Por otra parte, las actividades de financiamiento se mantendrán en negativo debido a la deuda a largo plazo que se adquirió en el inicio, de igual forma las cuentas por cobrar se manejarán con valor negativo debido a la política de cuentas por cobrar impuesta por la empresa. El estado de flujo se lo puede apreciar en el Anexo 22.

7.3.4. Estado de flujo de caja

El estado de flujo de caja es parte importante del estado de resultados, dado que permite conocer si la empresa tiene la capacidad de pagar las deudas o no. El flujo de caja es la suma del flujo de efectivo operativo, capital de trabajo y gastos de capital. En el Anexo 23 se puede apreciar que solo el primer año presenta un

flujo de caja negativo, a partir del segundo son valores positivos, corroborando así que la empresa es capaz de cancelar todos los gastos requeridos a su giro de negocio.

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista está compuesto por el préstamo que había requerido en el inicio, los gastos de interés, el escudo fiscal, la amortización y los flujos de caja que recibiría año tras año. Como se puede evidenciar en el Anexo 24 el flujo de caja del inversionista no obtiene valores positivos hasta el quinto año donde obtiene un flujo de \$170.844.

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

Para realizar el cálculo de la tasa de descuento se utiliza la metodología del Costo promedio ponderado del capital (WACC). Gracias a esta herramienta se puede obtener los valores del WACC y CAPM, ya que hace uso de los datos del mercado financiero tales como: el escudo fiscal (36.25%), tasa libre de riesgo (1.79%), rendimiento del mercado (9.16%), riesgo país (9.29%), beta apalancada de la industria (0.81), razón deuda capital de la industria (46.80%), tasa de impuesto a la industria (5.17%) y la beta desapalancada de la industria (0.56). Ante los datos proporcionados anteriormente se obtiene que:

El porcentaje resultante del WACC es de 12.79%, es decir, que los flujos de caja futuros se utilizaron bajo esa tasa de descuento, puesto que este valor tiene relación directa con la estructura de financiamiento y la tasa de impuesto.

El porcentaje resultante del CAPM es de 16.97%, es decir, que permite saber la rentabilidad esperada o el posible riesgo de la inversión.

7.4.3. Criterios de valoración

Los principales criterios de valoración son el VAN, IR Y TIR, ya que permite evaluar si el proyecto es viable o no, dado que estiman los flujos de caja luego de haber simplificado ingresos y gastos.

Tabla No 20: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$45.920,64	VAN	\$34.058,70
IR	1,60	IR	1,75
TIR	24,52%	TIR	29,60%
Periodo Recuperación	4,31	Periodo Recuperación	4,31

Gracias a los resultados obtenidos en los criterios de valoración se afirma que el proyecto es rentable, dado que el VAN es mayor que 0, es decir, el excedente que queda después de recuperar la inversión del proyecto es de \$40.215; donde su periodo de recuperación es de 4.30 años. También se rescata que la TIR (25.71%) es mayor a la tasa WACC (12.79%) por lo que se determina que el proyecto si tiene rentabilidad, de la misma forma el IR es de 1.70, es decir que por cada dólar invertido se obtiene \$1.70 de retorno.

7.4.4. Índices financieros

7.4.4.1. Indicador de liquidez

El indicador de liquidez muestra y toma en cuenta los recursos que tuvo la empresa hasta el quinto año para poder determinar si la misma fue y es capaz de convertir sus activos en liquidez a corto plazo. Como se puede evidenciar en el resumen de tablas, el indicador de liquidez presento una tendencia creciente hasta el año 2025, es decir, que todo ese tiempo no tuvo inconvenientes para cancelar sus deudas.

7.4.4.2. Indicador de apalancamiento

El indicador de apalancamiento tiene como base la razón deuda – capital, donde esta herramienta analiza el capital en forma de deuda y da a conocer la posibilidad que tiene la empresa de financiar sus activos. Como se puede evidenciar, la empresa no tiene problemas con respecto a su indicador de apalancamiento, puesto que todos los años son valores positivos, es decir que es solvente en ese aspecto.

7.4.4.3. Indicador de rentabilidad

El indicador de rentabilidad está compuesto por el margen de utilidad, el ROA y el ROE. Con respecto al margen de utilidad se observa que este crece durante los 5 años, pasando de 0.09 a 0.14. Por otro lado, se observa que el ROA,

herramienta que mide la rentabilidad de los activos con respecto a la utilidad neta generada, iniciará con 0.23 y terminará con 0.19. Finalmente, se obtuvo un ROE de 0.19 para el quinto año, esto quiere decir que la empresa tuvo un rendimiento de capital sobre sus propios fondos.

7.4.4.4. Indicador de actividad

El indicador de actividad ayuda a conocer el nivel de eficiencia que tiene la empresa con respecto al tiempo que tarda en cobrar a sus clientes. El ciclo operativo de cuentas por cobrar maneja el primer año cada 16 días anualmente y para el quinto año se reduce a 15 días.

Tabla No 21: Índices financieros

<i>Razones de liquidez</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	9,78	14,46	19,04	23,18	87,50
Prueba ácida	8,73	13,36	17,95	22,10	86,42
Razón de efectivo	7,53	12,06	16,64	20,79	82,16
<i>Razones de apalancamiento</i>					
Razón de deuda a capital	0,49	0,28	0,16	0,09	0,01
Cobertura del efectivo	12,00	19,64	27,72	46,19	132,14
<i>Razones de actividad</i>					
Período de cuentas por cobrar	15,88	15,23	15,23	15,23	15,23
<i>Razones de rentabilidad</i>					
Margen de utilidad	0,10	0,14	0,16	0,16	0,17
ROA	0,21	0,24	0,23	0,20	0,19
ROE	0,32	0,31	0,26	0,22	0,19

8. CONCLUSIONES GENERALES

En primer lugar, se destaca las condiciones favorables que vive el Ecuador con respecto al emprendimiento de un negocio. Por un lado, se cuenta con el apoyo financiero por parte de la Corporación Financiera Nacional, dado que brinda mayor facilidad para acceder a créditos con periodos de gracia amplios y bajas tasas de interés. Por otra parte, se cuenta con el apoyo tributario del SRI, donde brinda políticas que benefician a los nuevos emprendimientos con el fin de generar pleno empleo y controlar con mayor eficiencia la evasión tributaria. Por otro lado se destaca el envejecimiento poblacional que está viviendo el Ecuador, donde su esperanza de vida llegaría a los 80.5 años en el presente año.

Con respecto a la investigación cualitativa y cuantitativa realizada, es importante destacar que tanto consumidores como los expertos, aceptan el producto de forma efectiva. En base al análisis ejecutado, se determinó que el mercado objetivo son las personas adultas mayores que posean preferencia por consumir alimentos naturales y se inclinen por productos nacionales. Los resultados obtenidos son positivos, puesto que se identificó la necesidad de consumir una papilla orgánica que sea hecha exclusivamente para el adulto mayor, donde se destaque un sabor dulce y al mismo tiempo que sea nutritiva.

En base al análisis del entorno y de la investigación de mercado, se corrobora que el proyecto presenta una gran oportunidad. Esto se debe, a que existen adultos mayores interesados en adquirir la papilla, en tanto, este realizado bajo sus gustos y preferencias, como lo son: el empaque en envase de vidrio, contenido neto de 113 gramos, sabor dulce, entre otros. Gracias a ello, surge la creación de Ruku, papilla orgánica hecha exclusivamente para este segmento de mercado.

Con respecto a la mezcla de marketing, se concluye que los esfuerzos y estrategias empleadas se enfocarán en distinguir los atributos de la fruta, así como de los beneficios de los aceites esenciales, es decir, se aplicara una estrategia general de diferenciación. En cuanto a la plaza, se tomó la decisión de vender a los adultos mayores que compren en una tienda o bodega de su preferencia y a las casas hogares que requieran del producto. Además, se

destaca que en ciertas ocasiones el poder de decisión de compra recae en la persona que cuida del adulto mayor, que en la mayoría de los casos son sus hijos.

La estructura organizacional de la empresa está compuesta por 10 personas, donde el área de producción es la que posee más colaboradores, puesto que la empresa de manera inicial se enfocara en realizar buenas prácticas de manufactura en los distintos procesos de producción. Cabe mencionar, que el talento humano tendrá capacitaciones anuales, a fin de brindar a los consumidores un servicio personalizado y un producto realizado con procesos de producción vigentes y eficientes.

Finalmente, con respecto al análisis financiero, se concluye que el plan de negocios para la elaboración y comercialización de la línea de papillas orgánica hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales es totalmente viable. Esto se da, gracias a los resultados positivos obtenidos en los diferentes indicadores. Por una parte, se destaca el crecimiento de las ventas, que tuvo relación directa con la cantidad proyectada y el precio de venta al público. Y, por otro lado, a la buena gestión de operaciones y optimización de recursos empleada durante los 5 años, porque debido a ello, se obtuvieron flujos de caja positivos y resultados óptimos en el IR, VAN y TIR.

REFERENCIAS

Armstrong , G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Asamblea Nacional de Ecuador. (19 de Julio de 2018). Obtenido de <http://www.ipgh.gob.ec/portal/descargas/documentos/Transparencia/Legal/Ley%20anciano%20reglamento.pdf>

Avello, M., Pastene, E., Fernandez, P., Vargas, P., & Rioseco, M. (2006). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85650406>

Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201912.pdf>

BCE. (Diciembre de 2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/m2014/IEM-432-e.xlsx>

Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. Nacualpan de Juárez: Pearson.

Ecuador, U. e. (Marzo de 2017). Obtenido de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf

ECV. (2015). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf

El Diario. (Abril de 2018). Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/468994-la-fruta-de-pan-es-manjar-montuvio/>

ENIGHUR. (2012). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

FAO. (s.f.). Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-au173s.pdf>

Ganadería, M. d. (2016). Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/01PPP2016-POLITICA01.pdf>

INEC. (2010). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf

INEC. (Junio de 2012). Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (2016). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

INEC. (2018). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Enero-2018/SERIE%20HISTORICA%20IPC_01_2018.xlsx

INEC. (2019). *ecuadorencifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_PROVINCIAS_SEXOS_Y_AREAS_2010_2020.xlsx

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.

Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). *Dirección de marketing*. México: McGraw-Hill.

Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados*. Pearson.

Meza, J. (2005). *Evaluación financiera de proyectos*. ECOE Ediciones.

- Ministerio de Finanzas. (2018). Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/usd-1-3-00-millones-adicionales-colocara-en-creditos-productivos-la-banca-publica-el-proximo-ano/>
- Moreno, L. (01 de 10 de 2019). *Presidencia República del Ecuador*. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/10/2019.10.01-DECISIONES-ECONOMICAS-1.pdf>
- OISS. (2008). Obtenido de http://www.oiss.org/wp-content/uploads/2000/01/Situacion_necesidades_y_demandas_de_las_personas_mayores_en_Bolivia_Colombia_Costa_Rica_Ecuador_y_Mexico_ampliado_marzo_2008_.pdf
- OPS. (2018). Obtenido de <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/275331/ccs-ecu-2018-2022-spa.pdf?ua=1>
- Osterwalder, A. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman.
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: Aenor.
- Porter, M. (01 de 2008). Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- Presidencia, S. G. (2017). Obtenido de <https://www.comunicacion.gob.ec/lenin-moreno-pone-en-marcha-impulso-joven/>
- PROECUADOR. (Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-union-europea/>
- Revista Líderes. (04 de Julio de 2016). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/tiendasdebarrio-estrategias-innovacion-negocios.html>

- SABE. (2010). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf
- SABE. (2010). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/estadisticas_adulto_mayor.pdf
- Schiffman, L., & Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- SIPRO. (08 de 2019). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2019/Noviembre/BOLETIN_TECNICO_IPI-M_2019_11.pdf
- SRI. (08 de 01 de 2018). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/fdae7e7b-e112-4334-bbef-d078eb0b5eee/BOLET%3%8DN%20002%20NUEVOS%20BENEFICIOS%20TRIBUTARIOS%20CON%20LA%20LEY%20PARA%20LA%20REACTIVACI%3%93N%20DE%20LA%20ECONOM%3%8DA.pdf>
- SUPERCIAS. (2008). Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Supercias. (2017). Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros

ANEXOS

Anexo 1: Índice de producción de la industria manufacturera 2017, 2018 y 2019

ÍNDICE DE PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (IPI-M) BASE: 2015=100

SERIE HISTÓRICA DE LA VARIACIÓN ANUAL GENERAL DEL IPI-M, período enero 2017 - noviembre 2019

(Porcentaje)

Años	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio
2017	-5,15	-13,82	-5,27	-7,80	-8,44	-8,75	-14,43	-6,84	-16,99	-11,70	-8,09	-8,10	-9,61
2018	-2,76	-1,61	-1,42	5,63	10,22	8,15	8,25	10,43	6,25	7,49	5,91	8,46	5,42
2019	9,04	11,01	-4,15	6,67	7,82	0,96	12,10	6,80	18,08	8,84	5,17		7,49
Promedio Total	0,38	-1,47	-3,62	1,50	3,20	0,12	1,97	3,46	2,44	1,54	1,00	0,18	

Nota:

*Para obtener información detallada del IPI-M Base: 2015=100 solicitarla al INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/requerimientos-de-informacion/>

Fuente: Sistema de Indicadores de la Producción (SIPRO)

Anexo 2: PIB histórico de la industria manufacturera

Manufactura (excepto refinación de petróleo)	
AÑO	Millones de USD (*)
2009	7.699,2
2010	8.601,7
2011	9.670,4
2012	10.739,7
2013	11.974,3
2014	13.716,7
2015	13.513,0
2016 (sd)	13.592,3
2017 (p)	13.866,1
2018 (p)	13.779,0

Adaptado de: (BCE, 2019)

Anexo 3: población de adultos mayores, si reciben ingresos

Edad	Ingresos por jubilación	Mujer	Hombre	Total	Ingresos por trabajo*	Mujer	Hombre
60 a 64 años	Si	6,0%	13,1%	9,4%	Si	44,3%	81,1%
	No	94,0%	86,9%	90,6%	No		
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	Total		
65 a 74	Si	13,3%	22,5%	17,5%	Si	38,1%	73,8%
	No	86,7%	77,5%	82,5%	No		
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	Total		
75 o más	Si	22,0%	28,9%	25,3%	Si	15,4%	38,7%
	No	78,0%	71,1%	74,7%	No		
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	Total		
Total	Si	13,8%	22,0%	17,9%	Si	31,9%	63,6%
	No	86,2%	78,0%	82,1%	No		
	Total	100%	100%	100%	Total		

Tomado de: (SABE, 2010)

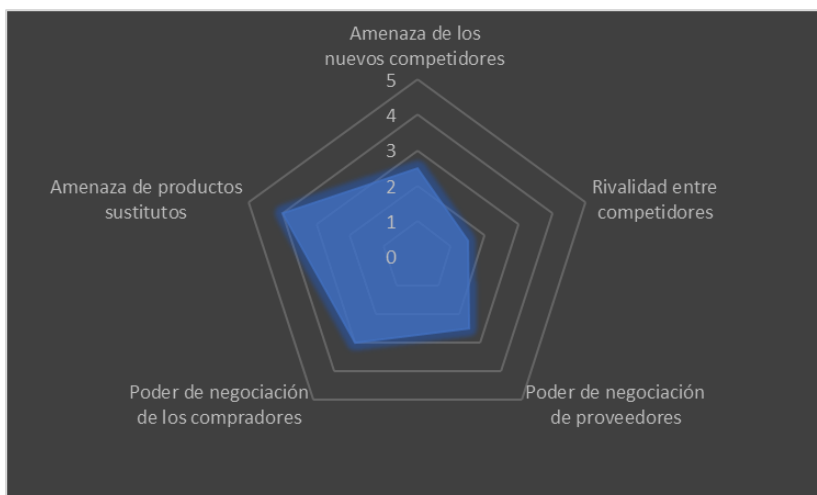
Anexo 4: Variación del consumo de internet a nivel país entre el 2012 y 2016

Edad	Variación porcentual
5 a 15 años	42.33%
16 a 24 años	29.12%
25 a 34 años	45.67%
35 a 44 años	89.82%

45 a 54 años	79.05%
55 a 64 años	76.76%
65 a 74 años	96.30%

Adaptado de: (INEC, 2016)

Anexo 5: Gráfica radial y resumen de las 5 fuerzas de Porter



Fuerza	Nivel de amenaza	Ponderación
Amenaza de los nuevos competidores	Medio	2,5
Rivalidad entre competidores	Bajo	1,5
Poder de negociación de proveedores	Medio	2,5
Poder de negociación de los compradores	Medio	3
Amenaza de productos sustitutos	Alta	4

Preguntas base para entrevista a expertos
Preguntas sobre la alimentación del adulto mayor
1. ¿Cuánta experiencia posee dentro del cuidado del adulto mayor?
2. En cuanto a la alimentación del adulto mayor, ¿qué es lo más importante dentro de su nutrición?
3. ¿Qué tan apropiado es el consumo de alimentos blandos en la alimentación del adulto mayor?
4. ¿Qué es más recomendable, que el adulto mayor consuma alimentos orgánicos o alimentos conservados (suplementos)?
5. ¿Es recomendable el consumo de frutas en el adulto mayor o de que depende el consumo de ellas?
Preguntas sobre la lectura de la fruta de pan y sus beneficios
6. De acuerdo con la lectura previa del valor nutricional de la fruta de pan ¿Usted qué piensa acerca de esta fruta?
7. ¿A qué ciclo de vida usted recomendaría consumir esta fruta?
8. ¿Cree que es factible poder brindar un producto alimenticio a base de fruta de pan al adulto mayor? ¿Por qué?
9. De los nutrientes antes vistos ¿Cuál cree que son los más importantes dentro de la alimentación del adulto mayor?
10. ¿Qué enfermedades podría contrarrestar los nutrientes que posee la fruta de pan?

Preguntas sobre las preferencias de consumo de las papillas	
11.	¿Qué opina acerca de las papillas en la alimentación del adulto mayor?
12.	¿Cuál es la cualidad más importante que debe tener una papilla?
13.	¿En base a su experiencia, las papillas son del agrado de los adultos mayores o no?
14.	¿Cuál cree que es la principal causa por la que los adultos mayores no les agrada las papillas? y si les agrada, ¿Por qué?
15.	Si me tuviera que dar alguna recomendación, que cambiaría a las papillas que se sirven a los adultos mayores.
Preguntas sobre conocimiento de los aceites esenciales	
16.	¿Qué opina sobre los aceites esenciales?
17.	¿Alguna vez ha escuchado o tratado alguna enfermedad menor con estos aceites?
18.	¿Ha visto o ha realizado algún tratamiento con aceite esenciales para uso alimenticio?
19.	¿Qué opina sobre una papilla orgánica hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales?

Anexo 6: Resumen de resultados de investigación cualitativa

Tema	Subtema	Concepto
1. Segmento	1.1 Tipos	<ul style="list-style-type: none"> - Personas mayores a 65 años - Personas que padecen disfagia - Personas que tienen diabetes e hipertensión - Personas que padecen problemas mentales
	1.2 Beneficios buscados	<ul style="list-style-type: none"> - Nutrición (proteína, fibra y carbohidratos) - Alimento elaborado específicamente para personas que padecen diabetes e hipertensión
	1.3 Ocasión de compra	<ul style="list-style-type: none"> - Snack entre comidas (golosina) - Acompañamiento para el almuerzo como postre
1. Producto	2.1 Frecuencia de uso	<ul style="list-style-type: none"> - 1 vez al día - 2-3 veces por semana - 1 vez a la semana - Todos los días
	2.2 Atributos	<ul style="list-style-type: none"> - Sabor natural - Sabor: de dulce o de sal - Consistencia (espesa y líquida)
	2.3 Empaque	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil de abrir: envase con boquilla para que el adulto mayor pueda ingerir de mejor forma el alimento - Conservar el alimento: frasco de vidrio o de plástico
2. Precio	3.1 Frasco vidrio 113 gr	- \$1.50 - \$2.00
	3.2 Frasco vidrio 170 gr	- \$2.00 - \$3.00
	3.3 Frasco vidrio 250 gr	- \$3.00 - \$3.50
3. Plaza	4.1 Tiendas de conveniencia	<ul style="list-style-type: none"> - Supermercados - Cadenas de farmacia - Tiendas de barrio - Centros naturistas
	4.2 Lugar de consumo	<ul style="list-style-type: none"> - Casa - Residencia para adultos mayores
4. Promoción	5.1 Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> - Televisión - Radio - Vallas publicitarias - Recomendación (boca a boca)
	5.2 Marketing directo	<ul style="list-style-type: none"> - Muestras gratis - Concursos

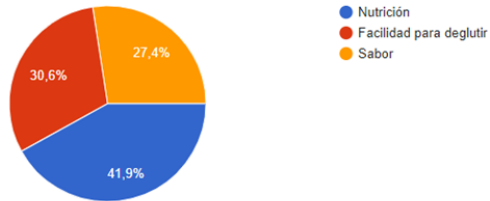
Anexo 7: Encuesta

Preguntas de la encuesta realizada			
1._ ¿Usted ha consumido papillas (ya sea de forma natural o procesada) durante el último mes?		20._ Si tuviera la oportunidad de fusionar una fruta a la papilla ¿Que fruta escogería?	
Si	No	Manzana	Naranja
2._ De las siguientes papillas o suplementos nutricionales ¿Cuál ha consumido usted?		Guanábana	Mango
Gerber	Ensure Advance	21._ ¿Qué tipo de espesor quisiera que tenga la papilla?	
Nutrimonsters	Glucerna	Cómo la de una colada	Cómo la del puré (espeso)
Font active		Cómo la del yogurt bebible	
3._ ¿Con qué frecuencia usted consume papilla?		22._ ¿A qué precio dentro del rango de \$1.00 a \$2.50 consideraría la papilla de 113gr como muy barata que le haría dudar de su calidad y no comprarla?	
1 vez al día	3 veces por semana	23._ ¿A qué precio dentro del rango de \$1.00 a \$2.50 consideraría la papilla de 113gr como barata y aun así la compraría?	
1 vez por semana	1 vez al mes	24._ ¿A qué precio dentro del rango de \$1.00 a \$2.50 consideraría la papilla de 113gr como cara y aun así la compraría?	
2 veces por semana	No consumo	25._ ¿A qué precio dentro del rango de \$1.00 a \$2.50 consideraría la papilla de 113gr como muy cara para no comprarla?	
4._ ¿En qué hora del día generalmente usted consume papilla o suplemento nutricional?		26._ ¿Cuál sería el precio justo del producto?	
Desayuno o/y merienda	Almuerzo (postre)	27._ ¿En qué tipo de local le gustaría comprar la papilla hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales?	
Media mañana o media tarde	No consumo	Supermercados	Tiendas de barrio
5._ ¿Usted ha consumido papilla orgánica? *Si su respuesta es NO pase a la pregunta número 7		Cadena de farmacias	Centros naturistas
Si	No	Ancianato	
6._ Cuando consume papilla orgánica ¿Qué tipo de alimento prefiere comer?		28._ ¿En qué sectores de la ciudad desearía poder adquirir el producto?	
Vegetales	Frutas	norte	centro
7._ ¿Dónde ha adquirido su papilla o suplemento nutricional?		sur	valles
Papillas hechas en casa	Farmacias de cadena	29._ ¿Qué tipo de actividades promocionales le motivarían a comprar la papilla hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales?	
Supermercados conocidos	Centros naturistas	Cupones de descuento	
Ancianato (asilo)		Muestras gratis	
8._ De los siguientes atributos de una papilla ¿Cuál considera que es el más importante?		Premios instantáneos	
Nutrición	Sabor	Concursos	
Facilidad para deglutir		30._ ¿Cuál sería el medio de comunicación donde le gustaría recibir información sobre el producto? ?	
9._ ¿Está de acuerdo con que la papilla es una forma más fácil de que los adultos mayores consuman sus alimentos gracias a su consistencia?		Vallas publicitarias	Televisión
1	3	Radio	Redes Sociales
2	4	Boca a boca	
5		31._ ¿Quién compra los alimentos que consume?	
10._ ¿Ha consumido alguna vez fruta de pan? (También conocido como Panapén, fruta del árbol o yaca)		Yo compro mis alimentos	Me compra algún familiar
Si	No	Me compra el lugar donde resido (ancianato)	
11._ ¿Ha escuchado sobre los aceites esenciales como fin alimenticio?		32._ Con respecto a los alimentos, "Soy una persona que prefiere los productos nacionales que los extranjeros"	
Si	No	1	3
12._ En base a la lectura anterior ¿Usted está interesado en comprar este producto fijándose en los beneficios?		2	4
Si	No	5	
13._ ¿Cuál de los siguientes beneficios es el más importante para usted?		33._ "Me gustaría ver contenido interesante en el producto, tales como refranes, imágenes del país, etc. "	
Evita el envejecimiento prematuro	Protección al sistema inmune (defensas del organismo)	1	3
Alto en fibra, proteína y carbohidratos	Propiedades laxantes que ayuda a la digestión	2	4
14._ ¿En qué momento del día le gustaría consumir esta papilla?		5	
Desayuno o/y merienda	Almuerzo (postre)	Seleccione su género	
Media mañana o media tarde		Hombre	Mujer
15._ ¿Cuántas veces a la semana estaría dispuesto a consumir este alimento?		¿En qué sector de la ciudad de Quito vive?	
1 vez al día	3 - 4 veces a la semana	norte	centro
1 - 2 veces a la semana	1 - 2 veces al mes	sur	valles
16._ ¿Cuál de las siguientes presentaciones es más cómoda y práctica para usted?		Escoja el rango de edad a la que pertenece	
Frasco de Vidrio	Frasco de Plástico	Menos de 65 años	77 - 89 años

Anexo 10: Principales resultados de la encuesta

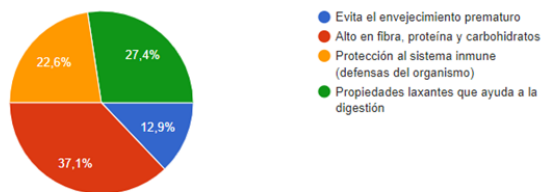
8. De los siguientes atributos de una papilla ¿Cuál considera que es el más importante ?

62 respuestas



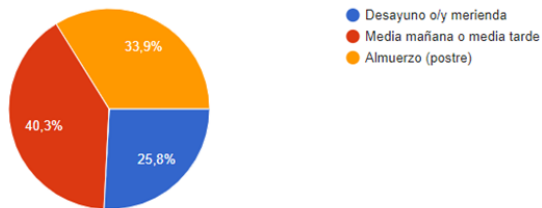
13._ ¿Cuál de los siguientes beneficios es el más importante para usted?

62 respuestas



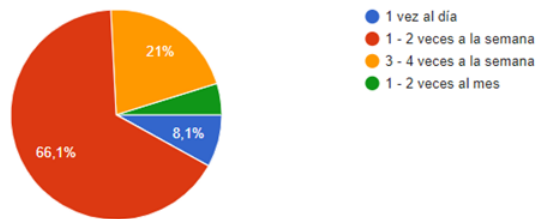
14. ¿En que momento del día le gustaría consumir esta papilla?

62 respuestas



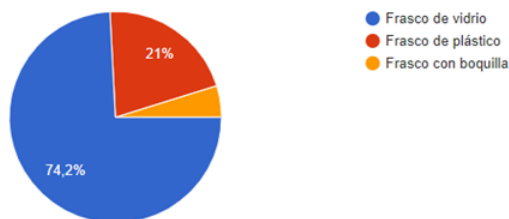
15. ¿Cuántas veces a la semana estaría dispuesto a consumir este alimento?

62 respuestas



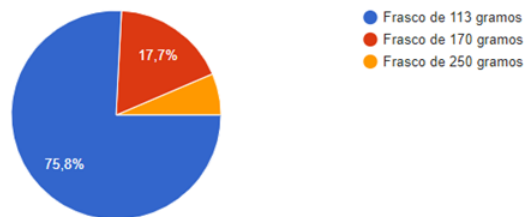
16. ¿Cuál de las siguientes presentaciones es más cómoda y práctica para usted ?

62 respuestas



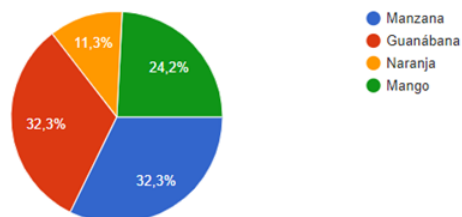
17. ¿ Qué volumen le parece el adecuado para la presentación que escogió?

62 respuestas



20. Si tuviera la oportunidad de fusionar una fruta a la papilla ¿Que fruta escogería?

62 respuestas



Anexo 11: Resumen número de unidades de ventas del mercado objetivo

Resumen mercado objetivo	
Adultos mayores que viven en un asilo, centro geriátrico, ancianato o solo	
Mercado Meta (# personas)	68
Frecuencia de Compra (semanal)	3

Frecuencia de Compra (mensual)	4
Frecuencia de Compra (anual)	144
Total número unidades	9.792

Adultos mayores que viven acompañados pero que adquieren solos sus productos	
Mercado Meta (# personas)	455
Frecuencia de Compra (semanal)	1
Frecuencia de Compra (mensual)	4
Frecuencia de Compra (anual)	48
Total número unidades	21.832

Adultos mayores que viven acompañados pero sus productos adquieren otros	
Mercado Meta (# personas)	853
Frecuencia de Compra (semanal)	2
Frecuencia de Compra (mensual)	4
Frecuencia de Compra (anual)	96
Total número unidades	81.871

Total número de unidades	113.495
---------------------------------	----------------

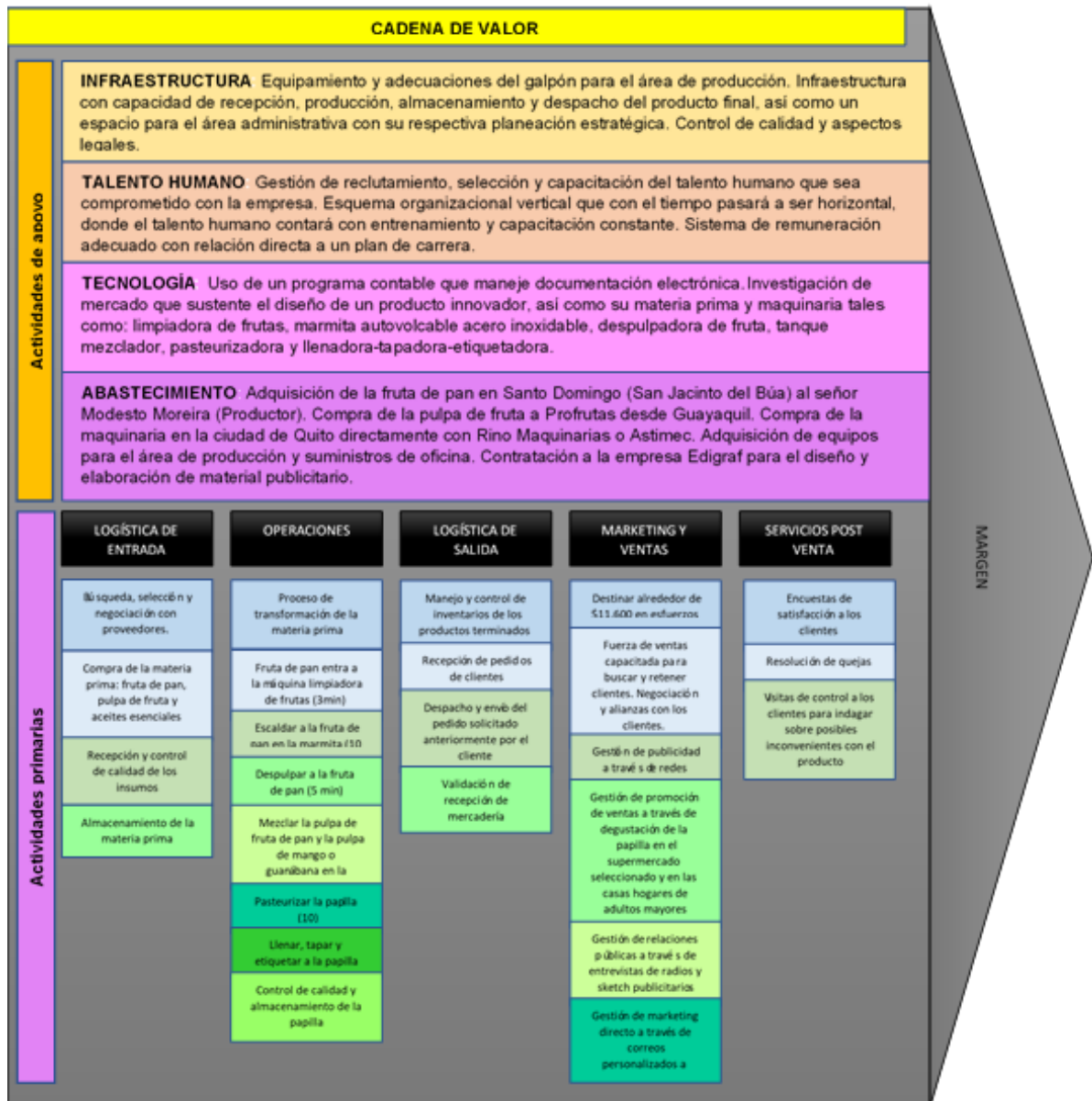
Anexo 12: Proyección de ventas anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de unidades	113.541	113.649	113.767	113.887	114.007
Precio	\$1,89	\$1,93	\$1,97	\$2,01	\$2,05
Total ventas	\$214.592,49	\$219.117,60	\$223.757,60	\$228.499,62	\$233.341,88

Anexo 13: Costo unitario de papilla hecha a base de fruta de pan y aceites esenciales

Materia prima directa	Unidad medida	Unidades	\$/unidad	Costo por cada papilla
Pulpa de mango / guanábana	Gramos	52,71	\$ 0,0036	\$ 0,1883
Yaca	Gramos	60,00	\$ 0,0012	\$ 0,0720
Aceites esenciales	Militros	0,01	\$ 0,0057	\$ 0,0000
Ácido cítrico	Gramos	0,28	\$ 0,0035	\$ 0,0010
Materia prima indirecta		Unidades	Costos	Costo por cada papilla
Frasco de vidrio	Unidad	1,00	\$ 0,23	\$ 0,230
Etiqueta	Unidad	1,00	\$ 0,03	\$ 0,030
Materia prima directa		\$ 0,52		

Anexo 14: Cadena de valor



Anexo 15: Proyección de ingresos durante los 5 años

Cantidad proyectada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>	0,07%	0,08%	0,09%	0,10%	0,10%
Cantidad proyectada	113.541	113.649	113.767	113.887	114.007

Precio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>		2,01%	2,01%	2,01%	2,01%
Precio de frasco de papilla	\$1,89	\$1,93	\$1,97	\$2,01	\$2,05

Ventas totales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos ventas	\$214.592,49	\$219.117,60	\$223.757,60	\$228.499,62	\$233.341,88

Anexo 16: Proyección de costo unitario

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total costos de producción	\$91.524	\$93.936	\$94.616	\$95.309	\$96.015
Unidades producidas	114.015	113.649	113.768	113.887	113.532
Costo de producción unitario	\$0,80	\$0,83	\$0,83	\$0,84	\$0,85

Anexo 17: Proyección de gastos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Gastos	-	2,01%	2,01%	2,01%	2,01%
Mantenimiento y Reparaciones	\$6.855,00	\$5.508,63	\$5.619,45	\$5.732,49	\$5.847,81
Gastos Generales - Servicios básicos	\$26.890,00	\$25.614,70	\$26.151,95	\$26.702,20	\$27.265,94
Gasto Marketing	\$5.316,99	\$5.098,97	\$5.285,64	\$5.499,35	\$5.722,02
Gastos de constitución y permisos de funcionamiento	\$1.150,00	\$175,97	\$179,51	\$202,85	\$229,22
Gasto de logística	\$4.200,00	\$4.284,49	\$4.370,68	\$4.458,60	\$4.548,30
GASTOS OPERACIONALES	\$44.411,99	\$40.682,76	\$41.607,23	\$42.595,49	\$43.613,28

Anexo 18: Inversión inicial

Detalle de inversión	Valor	Porcentaje
Inversiones PPE	\$31.020,00	54%
Inversiones intangibles	\$1.750,00	3%
Capital de trabajo	\$25.075,52	43%
Total inversión inicial	57.845,52	100%

Anexo 19: Estado de resultados anual

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$205.646,18	\$218.928,96	\$223.564,00	\$228.301,93	\$233.140,01
Costo de los productos vendidos	\$91.149,39	\$93.935,61	\$94.614,77	\$95.309,08	\$96.434,75
UTILIDAD BRUTA	\$114.496,78	\$124.993,35	\$128.949,24	\$132.992,85	\$136.705,26
Gastos sueldos	\$42.163,24	\$45.847,35	\$46.769,64	\$47.710,49	\$48.670,27
Gastos generales	\$40.571,99	\$36.765,51	\$37.611,18	\$38.519,05	\$39.454,84
Gastos de depreciación	\$1.233,33	\$1.233,33	\$1.233,33	\$1.130,56	\$1.233,33
Gastos de amortización	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$30.178,22	\$40.797,15	\$42.985,08	\$45.282,75	\$46.996,81
Gastos de intereses	\$2.190,72	\$1.790,76	\$1.347,99	\$857,84	\$315,24
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$27.987,50	\$39.006,39	\$41.637,09	\$44.424,91	\$46.681,57
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$4.198,12	\$5.850,96	\$6.245,56	\$6.663,74	\$7.002,24
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$23.789,37	\$33.155,43	\$35.391,53	\$37.761,17	\$39.679,34
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$5.947,34	\$7.336,83	\$5.308,73	\$5.664,18	\$5.951,90
UTILIDAD NETA	\$17.842,03	\$25.818,60	\$30.082,80	\$32.097,00	\$33.727,44

Anexo 20: Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$62.775,76	\$79.209,86	\$100.546,05	\$126.139,21	\$153.259,21	\$176.398,08
Corrientes	\$30.005,76	\$51.876,99	\$78.650,31	\$109.680,61	\$138.434,96	\$167.010,97
Efectivo	\$25.075,52	\$35.153,31	\$61.721,70	\$92.547,36	\$121.093,75	\$154.811,29
Cuentas por Cobrar	\$0,00	\$8.946,32	\$9.134,96	\$9.328,56	\$9.526,25	\$9.728,12
Inventarios Prod. Terminados	\$0,00	\$381,01	\$390,27	\$393,50	\$395,95	\$0,00
Inventarios Materia Prima	\$2.471,16	\$2.473,51	\$2.475,86	\$2.478,48	\$2.481,09	\$0,00
Inventarios Sum. Fabricación	\$2.459,08	\$4.922,84	\$4.927,52	\$4.932,72	\$4.937,92	\$2.471,56
No Corrientes	\$32.770,00	\$27.332,87	\$21.895,73	\$16.458,60	\$14.824,24	\$9.387,11
Propiedad, Planta y Equipo	\$31.020,00	\$31.020,00	\$31.020,00	\$31.020,00	\$31.020,00	\$31.020,00
Depreciación acumulada	\$0,00	\$5.087,13	\$10.174,27	\$15.261,40	\$16.545,76	\$21.632,89
Intangibles	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.750,00
Amortización acumulada	\$0,00	\$350,00	\$700,00	\$1.050,00	\$1.400,00	\$1.750,00
Comprobación	\$62.775,76	\$79.209,86	\$100.546,05	\$126.139,21	\$153.259,21	\$176.398,08
PASIVOS	\$28.068,45	\$26.660,51	\$22.178,10	\$17.688,47	\$12.711,47	\$2.122,90
Corrientes	\$4.930,24	\$7.259,73	\$6.914,71	\$7.005,24	\$7.098,55	\$2.122,90
Cuentas por pagar proveedores	\$4.930,24	\$4.934,93	\$4.939,62	\$4.944,84	\$4.950,05	\$0,00
Sueldos por pagar	\$0,00	\$919,33	\$937,83	\$956,69	\$975,94	\$995,57
Impuestos por pagar	\$0,00	\$1.405,47	\$1.037,26	\$1.103,71	\$1.172,56	\$1.127,33
No Corrientes	\$23.138,21	\$19.400,78	\$15.263,39	\$10.683,23	\$5.612,92	\$0,00
Deuda a largo plazo	\$23.138,21	\$19.400,78	\$15.263,39	\$10.683,23	\$5.612,92	\$0,00
PATRIMONIO	\$34.707,31	\$52.549,34	\$78.367,95	\$108.450,74	\$140.547,74	\$174.275,18
Capital	\$34.707,31	\$34.707,31	\$34.707,31	\$34.707,31	\$34.707,31	\$34.707,31
Utilidades retenidas	\$0,00	\$17.842,03	\$43.660,64	\$73.743,43	\$105.840,43	\$139.567,87
Comprobación	-	-	-	-	-	-

Anexo 21: Estado de flujo de efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$13.815,22	\$30.705,78	\$35.405,81	\$37.316,70	\$39.330,45
Utilidad Neta	\$17.842,03	\$25.818,60	\$30.082,80	\$32.097,00	\$33.727,44
Depreciaciones y amortización	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
+ Depreciación	\$5.087,13	\$5.087,13	\$5.087,13	\$4.984,36	\$5.087,13
+ Amortización	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00	\$350,00
- Δ CxC	-\$8.946,32	-\$188,65	-\$193,60	-\$197,69	-\$201,87
- Δ Inventario PT	-\$381,01	-\$9,26	-\$3,23	-\$2,45	\$395,95
- Δ Inventario MP	-\$2,35	-\$2,35	-\$2,61	-\$2,61	\$2.481,09

- Δ Inventario SF	-\$2.463,76	-\$4,68	-\$5,20	-\$5,20	\$2.466,36
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$4,69	\$4,69	\$5,21	\$5,21	-\$4.950,05
+ Δ Sueldos por pagar	\$919,33	\$18,49	\$18,87	\$19,25	\$19,63
+ Δ Impuestos	\$1.405,47	-\$368,20	\$66,45	\$68,85	-\$45,23
	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Actividades de Inversión	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-\$3.700,00	\$0,00
- Adquisición PPE e intangibles	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-\$3.700,00	\$0,00
	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Actividades de Financiamiento	-\$3.737,43	-\$4.137,39	-\$4.580,16	-\$5.070,31	-\$5.612,92
+ Δ Deuda Largo Plazo	-\$3.737,43	-\$4.137,39	-\$4.580,16	-\$5.070,31	-\$5.612,92
- Pago de dividendos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
+ Δ Capital	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$10.077,79	\$26.568,39	\$30.825,65	\$28.546,39	\$33.717,54
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$25.075,52	\$35.153,31	\$61.721,70	\$92.547,36	\$121.093,75
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$35.153,31	\$61.721,70	\$92.547,36	\$121.093,75	\$154.811,29

Anexo 22: Flujo de caja del proyecto

Flujo de caja del proyecto	-\$57.845,52	\$1.280,22	\$1.425,20	\$1.585,71	\$1.763,39	\$170.844,46
-----------------------------------	--------------	------------	------------	------------	------------	--------------

Anexo 23: Flujo del inversionista

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo del inversionista	-\$34.707,31	-\$3.853,80	-\$3.853,80	-\$3.853,80	-\$3.853,80	\$165.030,58

