



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE CEREAL A BASE DE ARROZ PARA BEBES EN LA CIUDAD DE  
QUITO

AUTOR

MARÍA EMILIA BOLAÑOS ARIAS

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
CEREAL A BASE DE ARROZ PARA BEBÉS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación en conformidad con los requisitos establecidos para optar  
por el título de Licenciada en comercio con mención en Administración de  
Empresas.

PROFESOR GUÍA: ING. CPA. CARLOS RAMIREZ LAFUENTE. MCA. MDU.

AUTOR  
MARÍA EMILIA BOLAÑOS ARIAS

AÑO  
2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la elaboración y comercialización de cereal a base de arroz para bebés en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante María Emilia Bolaños Arias, 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. CPA. Carlos Ramírez Lafuente. MCA. MDU

C.I 1707502660

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la elaboración y comercialización de cereal a base de arroz para bebés en la ciudad de Quito, de María Emilia Bolaños Arias, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Oswaldo Fernando Gómez de la Torre Reyes

C.I 1708663529

## **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.”

---

María Emilia Bolaños Arias

C.I. 1720433257

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y a mi familia, por siempre estar ahí y ser mi motivación para culminar mis estudios.

A mis amigos, y personas cercanas que me alentaron día a día, y me brindaron su apoyo incondicional.

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermano, por estar presentes con su apoyo en todas las fases de mis estudios y ser quienes me empoderaron a lograr esta meta tan importante en mi vida.

## Resumen

El presente plan de negocios tiene por objeto la elaboración y comercialización de cereal a base de arroz para infantes de uno a tres años en la ciudad de Quito. Este cereal se caracteriza por su contenido nutricional. A lo largo del documento se usaron herramientas para determinar la viabilidad de este proyecto.

Primeramente, se analizaron variables económicas, sociales y competitivas del entorno y la industria para determinar si existen oportunidades o amenazas en el mismo.

Tras identificar oportunidades y amenazas, se realizó la investigación del cliente a nivel cualitativo, primeramente, realizado a expertos y posibles clientes, seguido por el método cuantitativo mediante encuesta, donde se pudo determinar el mercado objetivo al que va dirigido el cereal, estrategia general, atributos esenciales que debe contener el mismo, el precio que están dispuestos a pagar los clientes, plaza y promoción.

Una vez definido las características del cereal se definió la estructura organizacional para la empresa de acuerdo con sus necesidades y su ciclo de vida, al igual que la infraestructura necesaria que la empresa requiere para operar sus procesos. También, se eligió la estructura legal en función a los requisitos legales que debe cumplir, como también los beneficios legales que conlleva esta estructura.

Finalmente, tomando en cuanto todos los resultados obtenidos en cada capítulo se realizaron premisas para realizar el modelo financiero, en donde se tomó en cuenta el precio mínimo aceptable de \$3 que arrojó el modelo Van Westendorp para vender a los minoristas. El Proyecto en los dos primeros años no presenta utilidad sin embargo a partir del tercer año presenta indicadores financieros viables al igual que rentabilidad, los cuales serán explicados a continuación.



## **ABSTRACT**

The purpose of this business plan is basically doing rice cereal for infants aged 1 to 3 years in the city of Quito. This cereal is characterized by its nutritional content. Throughout the document tools are used to determine the viability of this project. First, economic, social and competitive variables of the environment and industry were analyzed to determine if there is an opportunity in the market to develop it. After defining if there is a business opportunity, the client's research will be carried out at the qualitative level first, it will be carried out to experts and potential clients, followed by the quantitative method, where the target market to which the cereal is directed is determined, general strategy, essential attributes that it must contain, the price that customers are able to pay, the location and promotion. After the characteristics of the cereal were defined, the organizational structure for the company was defined according to its needs and its life cycle, as well as the necessary infrastructure that the company requires to operate its processes. Also, it was chosen the legal structure according to the legal requirements that it must accomplish, as well as the legal benefits that this structure requires. Finally, considering all the results obtained in each chapter, premises were used to carry out the financial model, where the minimum acceptable price of \$ 3 that the Van Westendorp model threw to sell to retailers was considered viable financial indicators.

## 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 del entorno externo.....	3
2.1 Clasificación de la industria.....	3
2.2 PEST.....	3
2.2.1 Político.....	3
2.2.2 Económico.....	4
2.2.3 Social.....	5
2.2.4 Tecnológico.....	6
2.2.5 Ambiental.....	7
2.2.6 Legal.....	7
2.3.1 Rivalidad actual entre competidores.....	9
2.3.2 Poder de negociación de proveedores.....	10
2.3.4 Amenaza de nuevos competidores.....	12
2.3.5 Poder de negociación de consumidores.....	12
2.3 Matriz Efe.....	14
2.5 Conclusiones.....	14
3. Análisis del cliente.....	15
3.1 Investigación de mercados.....	15
3.1.1 Investigación cualitativa.....	15
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	20
4. Oportunidad de Negocio.....	26
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio.....	26
5. Plan de marketing.....	28
5.1 Estrategia general de marketing.....	28
5.1.2 Propuesta de valor.....	29
5.1.3 Estrategia general del posicionamiento.....	29
5.2 Mezcla de Marketing.....	30

5.2.1 Producto.....	30
5.2.1.1 Atributos.....	30
5.2.1.2 Branding .....	31
5.2.1.3 Empaque .....	31
5.2.1.4 Etiquetado.....	32
5.2.1.5 Soporte .....	32
5.3 Precio.....	32
5.3.1 Estrategia de precio .....	32
5.3.2 Estrategia de entrada.....	33
5.3.3 Costo de ventas .....	33
5.3.4 Estrategia de ajuste .....	33
5.4 Plaza.....	34
5.4.1 Estrategia de distribución.....	34
5.4.2 Estructura del canal de distribución .....	34
5.5 Promoción.....	34
5.5.1 Estrategia promocional .....	34
5.5.2 Publicidad .....	35
5.5.3 Promoción de ventas .....	35
6. Propuesta de filosofía y Estructura Organizacional.....	36
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	36
6.1.1 Misión .....	36
6.1.2 Visión .....	37
6.1.3 Objetivos.....	37
6.2 Plan de Operaciones .....	37
6.2.1 Cadena de valor .....	37
6.2.3. Descripción del proceso productivo del cereal .....	40
6.2.3.2 Flujoograma proceso productivo (Anexo 4) .....	41
6.2.4 Infraestructura.....	41
6.3 Estructura Organizacional.....	41
6.3.1 Estructura legal.....	41
6.3.1.1 Marco legal .....	42

6.3.2 Diseño organizacional: tipo de estructura y organigrama .....	42
6.3.2.2 Funciones .....	44
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	44
7.1 Proyección de ingresos.....	44
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	46
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	47
7.3.1 Estado de Resultados.....	47
7.3.2 Estado de situación financiera .....	48
7.3.3 Estado de flujo de Efectivo .....	49
7.5 Indicadores financieros .....	52
8.Conclusiones y Recomendaciones.....	55
Referencias.....	59
ANEXOS.....	64

# **1. Introducción**

## **1.1 Justificación del trabajo**

Hoy en día existe una preocupación creciente por la alimentación saludable de los seres humanos. Por muchos años, los seres humanos han estado acostumbrados a consumir comida chatarra o poco saludable para su organismo, la cual ha perjudicado su salud y ha cambiado los hábitos alimenticios de manera negativa. En la actualidad cada vez más personas han entrado en un proceso de concientización por los alimentos que ingieren, y gran parte de dicho proceso o iniciativa está centrado en los primeros años. Es imprescindible que los infantes vivan una alimentación sana y saludable, de esta manera se puede evitar problemas a futuro de desnutrición u obesidad.

Considerando lo mencionado previamente, el desarrollo de alimentos saludables para infantes presenta la necesidad de tener diferentes alternativas de productos para una alimentación sana. Una fuente de nutrición, vitaminas y antioxidantes son los cereales, estos pueden ser muy funcionales para los infantes, poseen diversas propiedades y componentes como: proteínas, calcio, hierro, etc.

El presente Plan de Negocios tiene como objetivo la elaboración de cereales para bebés de uno a tres años, en esta edad el bebé ya cuenta con dientes, y empieza a realizar su ejercicio de masticar.

Según el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, a partir del año, el bebé puede recibir: frutas, verduras, granos, cereales, carne, huevos, entre otros. Además, la alimentación a partir de esta edad debe ser semisólida, factor acorde al cereal propuesto.

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

Determinar la factibilidad de la producción y comercialización de cereales a base de arroz para bebés en la ciudad de Quito mediante el desarrollo del Plan de Negocios donde se analizará si el proyecto es rentable.

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

- Desarrollar el análisis del entorno por medio del análisis PESTEL y PORTER, para identificar las variables que generen oportunidades y amenazas en esta industria.
- Desarrollar el análisis interno por medio del análisis cualitativo y cuantitativo: entrevistas a expertos, focus group y encuestas, para comprender de una manera más exhaustiva la conducta de los consumidores.
- Determinar la oportunidad de negocio sustentada por el cruce de variables del análisis interno, externo y del cliente.
- Desarrollar el plan de marketing, en el mismo que se desarrollará la estrategia general de marketing, mercado objetivo, propuesta de valor y la mezcla de Marketing, para obtener los atributos esenciales que debe contener el cereal.
- Desarrollar la propuesta de filosofía y estructura organizacional, la cual estará compuesta de misión, visión y objetivos de la organización, plan de operaciones y estructura organizacional.
- Diseñar un plan financiero, el cual determinará la viabilidad del presente plan de negocio en el mercado mediante estados e indicadores financieros; los cuales expondrán si el presente plan de negocios es rentable.

## 2. Análisis del entorno externo

### 2.1 Clasificación de la industria

Tabla 1: CIU de la industria

<b>C107</b> Elaboración de otros productos alimenticios
<b>C1079</b> ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
<b>C1079.2</b> ELABORACIÓN DE ALIMENTOS ESPECIALES PARA INFANTES Y OTROS.
<b>C1079.21</b> Elaboración de alimentos especiales para infantes, leche maternizada, leche y otros alimentos complementarios para el crecimiento, alimentos que contienen ingredientes homogeneizados.

Tomado de: Supercias

## 2.2 PEST

### 2.2.1 Político

#### Proyectos gubernamentales

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir, el gobierno ecuatoriano ha realizado programas de incentivos para promover la seguridad alimentaria para niños menores de 5 años. Dentro de estos programas de incentivos se encuentra “El Programa Nacional de Alimentación y Nutrición”. Dicho programa se caracteriza por tener diversos elementos que promueven la alimentación sana. ( Secretaria técnica Plan toda una vida, s.f.) . Este factor representa una oportunidad para la industria, ya que el gobierno promueve la elaboración de alimentos sanos para infantes.

#### Crédito a Emprendedores

La CFN busca apoyar el desarrollo productivo del país, otorgando crédito a micro, pequeños y medianos empresarios los cuales no posean financiamiento con un sistema financiero privado. Este factor representa una oportunidad, ya que gran parte de la inversión inicial del negocio debe ser financiada con un crédito. (CFN, 2019)

#### Impuestos

En el Ecuador el impuesto al valor agregado es del 12 %, este impuesto se calcula sobre los bienes transferidos y los servicios prestados. La carga impositiva en el país es relativamente menor, en comparación a los países de la región como lo son Colombia, Venezuela, Brasil, entre otros. Este factor representa una oportunidad al sector, los insumos necesarios para la fabricación de alimentos para infantes cargarán una tasa de apenas el 12%. (PROEcuador)

### **Ley de emprendimiento e innovación**

La presente ley pretende brindar mayores opciones de financiamiento a emprendedores, a través de acceso a distintos servicios financieros, como también otorga la red de financiamiento colectivo (Crowdfunding) el cual sirve para capitalizar a los proyectos. Además, dentro de esta ley se planea educar a los emprendedores, con el fin de crear un sistema educativo de emprendimiento. Se considera una gran oportunidad esta ley para los emprendimientos, debido al financiamiento y al asesoramiento que se otorga, lo cual hace más viable los proyectos. (Molina, 2018)

### **2.2.2 Económico**

#### **IPC**

Dentro del boletín anual del índice de precios al consumidor, los alimentos representan una parte significativa en este índice, con una participación del 32% dentro del mismo. También, se pudo observar que dentro los alimentos con mayor incidencia, los cereales preparados tienen una incidencia mensual del -7,05% del índice de precios mensual. (INEC, Boletín Técnico IPC, 2019). Este factor representa una amenaza, condicionalmente esta división de alimentos es sensible a los shocks externos, y por ello su afección puede ser significativa a la variación mensual de precios de la canasta.



## **Crecimiento económico**

Según el índice de producción de la industria manufacturera (IPI-M), en julio de 2019 los productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero tuvieron una variación anual de 12,99% respecto al 2018. (Inec, Índice de Producción de la Industria Manufacturera, 2019). Este factor representa una oportunidad al sector, ya que, al existir un crecimiento positivo de los productos alimenticios, puede existir confianza para invertir en la industria alimenticia.

## **Índice de confianza del consumidor**

El índice de confianza del consumidor en la ciudad de Quito presentó un aumento el mes de agosto del presente año en 0.7 puntos. (BCE, 2019). El índice de confianza del consumidor demuestra que tan optimistas se sienten los consumidores para adquirir un bien o servicio, este factor se considera una oportunidad para este sector, debido al incremento del índice.

### **2.2.3 Social**

#### **Padecimiento de diabetes en niños**

A nivel mundial existe una tendencia creciente de niños con diabetes. En el año 2015 esta enfermedad la padecían cerca de 480 000 niños en el mundo, mientras que, para el año 2017 la padecieron cerca de 586 000 niños. Este factor es perjudicial para la sociedad, sin embargo, puede ser aprovechado en el país, al ofrecer un alimento sano y sin azúcar para los niños. (Sevilla, 2018)

#### **Tendencia de problemas alimentarios en niños de temprana edad**

En Ecuador tres de cada diez niños en edad preescolar padecen de obesidad. En estas últimas tres décadas, el porcentaje de niños con sobrepeso ha tenido una tendencia de incremento. No obstante, esta no es la única problemática que afecta a los infantes, también existe la desnutrición, la cual padecen uno de cada cuatro niños en el país. La desnutrición y los problemas alimenticios en general representan una amenaza para los niños en nuestro país. Sin embargo,

esta problemática puede ser aprovechada por la actual industria, al proveer a la sociedad alimentos saludables y nutritivos para los más pequeños. (Salud, s.f.) (Unicef, 2014)

### **Patrones de Consumo**

Según las tendencias de Consumo de Ecuador de 2018 vs 2017, los cereales y sus derivados se encuentran dentro de la canasta de consumo masivo. Estos han tenido una penetración en el mercado estable de 5%, con proyección de crecer a un 15%. La canasta de consumo masivo contiene los alimentos que más se consumen por familia, por lo tanto, es beneficioso para el sector.

### **Gasto**

Dentro de la canasta familiar básica ecuatoriana un hogar de cuatro personas gasta mensualmente \$54 en cereales y derivados. Este factor representa una oportunidad para la industria, pues los alimentos para infantes en su mayoría son derivados de cereales como el arroz, el trigo, la avena, etc. (INEC, Canasta Familiar Básica Nacional y por Ciudades 2019)

### **Tasa de natalidad**

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos estos últimos 27 años en el Ecuador la tasa de natalidad disminuyó en 13,4 nacidos vivos por cada mil habitantes. (Inec, 2018). Al existir un descenso en el número de nacidos vivos, el mercado total se reduce y esto significa una amenaza para el sector.

## **2.2.4 Tecnológico**

### **Penetración de Internet**

El uso de teléfono inteligente ha tenido un crecimiento exponencial de 2012 a 2017, aproximadamente en 2012 con un 11% a un 83% en 2017. A su vez, el 68,7% de las personas en esta provincia navegan por internet. (Inec, Tecnologías de la información, 2017). Esta penetración a internet representa una oportunidad al sector, ya que permite a los ciudadanos estar al tanto de promociones a nivel de alimentación de su interés.

## **Programas**

El Ministerio de Telecomunicaciones ha generado programas que fomentan alianzas entre el sector público y privado para desplegar la infraestructura móvil 4G, las cuales fortalecerán el uso de las tecnologías de información por medio del desarrollo económico y social del gobierno electrónico. (ECUADOR, 2017). Estos programas representan una oportunidad para el sector, ya que el desarrollo de tecnologías y redes móviles en el país promueven un uso ágil del e-commerce.

## **Costos de operación**

El sector de tecnología ecuatoriano posee bajos costos de operación. Según datos de PRO-ECUADOR, los costos de servicios básicos son \$35,44 por año y \$1179 en costos de mano de obra; estos rubros posicionan a Ecuador como país más competitivo sobre otros países de la región. (ECUADOR, 2017). Este factor, representa una oportunidad al sector, ya que el costo de los servicios es uno de los rubros más importantes para la operación del proceso productivo de la industria.

### **2.2.5 Ambiental**

#### **Políticas de gestión ambiental**

Los residuos sólidos urbanos serán recolectados por la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos, con el fin de categorizar los desechos infecciosos de los no infecciosos. Este factor es una oportunidad para la industria, ya que mediante esta política de desechos se busca mitigar la afectación para la sociedad, y la reducción del impacto negativo al medio ambiente. (Sólidos, 2019)

### **2.2.6 Legal**

- Los productos que se elaboren en el Ecuador deben contar con todos los requisitos pertinentes que dicta el INEN, estos deben ser aprobados bajo estrictas normas de calidad y especificaciones del contenido nutricional. Es así como, el procesamiento del arroz cereal deberá regirse a las

normas del INEN correspondientes: INEN 1 236 granos y cereales (arroz pilado), e INEN 1463 granos y cereales.

- LUAE, se caracteriza por ser una licencia que habilita el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Además, bajo esta licencia se integran permisos y autorizaciones administrativas para el ejercicio profesional. (Quito M. d., 2019)
- Todos los alimentos procesados deben contar con la notificación sanitaria pertinente, esta notificación permite la comercialización del alimento, asegurando las condiciones de calidad, inocuidad y seguridad. (Agencia Nacional de Regulación, 2018).
- Existen requisitos obligatorios legales para crear una empresa en el Ecuador. Dentro de los primordiales se localiza al ruc (Registro Único de Contribuyentes), el cual permite a las sociedades a emitir y entregar comprobantes autorizados por el SRI. También, se encuentra la Patente la cual todas las personas jurídicas deben declarar y pagar el impuesto de Patente Municipal. (SRI, Registro Único de Contribuyentes, 2019) (Quito M. d., 2016)
- Las empresas deben cumplir obligatoriamente con los sistemas de gestión de Seguridad, Salud y Gestión Integral de Riesgos en los establecimientos de trabajo con el fin de salvaguardar la integridad, la salud y la vida de las personas trabajadoras. (Ministerio del Trabajo, 2019)

## **Conclusiones**

1. Con relación al ámbito político, los créditos que otorga la CFN a microempresarios, los incentivos gubernamentales a los alimentos nutritivos para infantes, y la ley de emprendimiento generan una gran oportunidad debido al apoyo directo a los emprendedores.
2. En el ámbito social si bien es cierto, existen factores que afectan a la salud de los infantes como: obesidad, diabetes y desnutrición, estos pueden ser tomados en cuenta como un punto de partida y justificación para el desarrollo y comercialización de productos nutritivos y saludables.

3. Por otro lado, el índice de confianza del consumidor, la penetración de los tics, gasto en cereales y derivados, representan una gran oportunidad para la industria, estos factores incentivan la compra del consumidor, por lo que tienen un peso importante en el sector.
4. En torno a las amenazas de la industria, se puede obtener que los elementos legales para realizar el alimento procesado y la disminución de la tasa de natalidad tienen un impacto directo e importante sobre la industria, en efecto, cualquier cambio de estos dos factores tiene repercusiones significativas sobre las empresas de la industria.
5. La incidencia de los cereales en el IPC representa una gran amenaza para la industria, ya que cualquier variación en los precios o afectación de factores externos, tendrá un gran impacto en el índice de precios del consumidor.

## **2.3 Análisis de la industria (PORTER)**

Las 5 fuerzas competitivas de Porter se utilizan para desarrollar estrategias en muchas industrias. Este modelo permite identificar la intensidad de competencia entre empresas de una misma industria (Fred, Administración estratégica, 2013)

### **2.3.1 Rivalidad actual entre competidores**

#### **Cantidad de Competidores**

En la ciudad de Quito se encuentran 6 empresas dedicadas a la elaboración de alimento para infantes. La mayoría de las empresas apenas cuentan con dos a tres años de operación. Mientras que un porcentaje reducido del 33% cuentan con 9 años: Mead Johnson y Pemberly Corp. (Supercias, Compañía por actividad económica, 2019)

#### **Otros Competidores**

Por otro lado, existen otras empresas no inscritas en este CIUU que ofrecen productos para bebés y tienen un fuerte posicionamiento en el mercado actual. Dichas empresas consideradas son: Nestlé, Pharma Nutrition, y Alpina, las cuales tienen un tiempo considerable en el mercado y poseen ventas superiores

a 500 mil dólares; por lo cual su poder se intensifica y se convierten en una amenaza para la industria.

En el Anexo 6 se puede visualizar la facturación de estas compañías en el año 2018.

### **Crecimiento de la Industria**

En referencia al crecimiento de la industria, se puede denotar que más del 50% de los ingresos están concentrados en la ciudad de Quito, factor que beneficia la implementación de un negocio en la ciudad presente. Sin embargo, la capacidad de crecimiento de las empresas existentes es muy favorable.

Según datos de la Superintendencia de Compañías, en el año 2012 la industria facturó \$ 25,427,669, mientras que en el año 2018 facturó \$ 32,628,137. Se exhibe un crecimiento del 28% de los ingresos en esta industria, lo que hace que la rivalidad se intensifique, y sea una amenaza para las empresas que aspiren entrar en la industria.

La rivalidad entre competidores es alta, por lo que se la puede considerar como una amenaza de entrada para nuevos competidores, además empresas tanto internas como externas a la industria, tienen capacidad de crecimiento en el mercado.

### **2.3.2 Poder de negociación de proveedores**

Los cereales y papillas se realizan mayormente a base de frutas y cereales sin gluten: como el arroz y la quinua; a continuación, se analizará el poder de negociación en base al arroz.

### **Cantidad de proveedores**

Los productores arroceros conforman una gran mayoría, en la ciudad de Quito existen catorce mayoristas de arroz. Estos productores cuentan con el apoyo de la Unidad Nacional de alimentos, quien es el mayor comprador de arroz a nivel nacional, sin embargo, su poder se ve afectado, por lo que esta entidad es quién fija los precios del arroz. (Unidad Nacional de Almacenamiento, 2018). El poder

de negociación de los proveedores es reducido, existe un gran número de ellos y su precio es fijado por la UNA.

### **Diferenciación del producto**

Existen diferentes tipos de arroz, sin embargo, a nivel productivo este elemento carece de diferenciación. El 96% de la producción de arroz se destina al mercado interno, lo que les hace a los productores dependientes del consumo local. (Burgos, 2018)

### **Costo de Cambio**

El costo de cambiar entre un proveedor u otro es relativamente bajo. Al existir catorce mayoristas en Quito se puede considerar que es una gran oferta, y el producto no es diferenciado, por lo que al cliente no le cuesta cambiar de un proveedor a otro.

Se concluye que el poder de negociación de proveedores es bajo, existe un gran número de mayoristas, lo cual incrementa la rivalidad entre ellos, además estos ofertan productos poco diferenciados lo que disminuye su poder, y finalmente su precio es fijado por una entidad pública.

### **2.3.3 Amenaza de productos sustitutos**

#### **Variedad de sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen gran variedad de alimentos complementarios para el crecimiento del bebé, como lo son: papilla orgánica, papillas industriales y leche de fórmula. (Ministerio de Salud Pública, s.f.)

#### **Calidad de los productos**

La calidad entre alimentos depende de su valor nutricional para los infantes. Para los alimentos que se expenden en Ecuador se debe contar con el semáforo nutricional, en donde es esencial que estos productos no contengan niveles altos de azúcar, sal y grasas. (Asociación Nacional de fabricantes de alimentos, 2015)

## **Costo de Cambio**

Para esta industria la propensión de cambiar de un producto a otro es alta. Según un estudio a nivel mundial realizado por Nielsen los padres compran estos productos por la influencia de boca a boca, lo que puede causar que sean propensos a cambiar de una marca a otra. (Nielsen, 2015)

La amenaza de productos sustitutos es alta, existen muchos sustitutos con calidad similar, lo que hace que su poder se intensifique.

### **2.3.4 Amenaza de nuevos competidores**

#### **Identificación de la marca**

Según el Ranking de marcas más recordadas por los ecuatorianos, Nestlé se encuentra dentro de las 10 primeras. Esta empresa se caracteriza por su posicionamiento significativo en la industria alimenticia. Además, Nestlé tiene una diversidad de líneas de productos en el segmento de alimentos para bebés: leches infantiles, leches para crecimiento, cereales, papillas de cereales, entre otras. Esto representa una amenaza, ya que dado la fidelidad existente a la marca Nestlé, el consumidor es menos sensible a cambiar a otra marca recién establecida en el mercado. (Nestle, s.f.) (Vistazo, 2018)

#### **Requisitos de Capital**

Para consolidar una nueva compañía en el Ecuador se requiere un capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima. Sin embargo, en esta industria se requiere de maquinaria especializada de acuerdo el tipo de producto a producir, la maquinaria representa una parte importante de la inversión inicial para constituir el negocio, lo que puede considerarse como una amenaza para entrar en la industria presente. (FAO, s.f.)

La amenaza de nuevos competidores es baja, debido a la fidelidad a marcas existentes y a los altos requisitos de capital en cuanto a maquinaria especializada.

### **2.3.5 Poder de negociación de consumidores**

#### **Número de consumidores**



Según el último Censo, la población de niños en el Ecuador de 1 a 3 años fue de 1016119. Así también, según las proyecciones poblacionales, se espera que para el año 2020 la población de niños en el Ecuador de 1 a 3 años sea de 994378. (INEC, Censo Población y Vivienda, 2010). Esta cifra representa una oportunidad para la industria, ya que igualmente existe un mercado potencial de consumidores.

### **Productos sustitutos**

Existen varios productos sustitutos en el mercado, usualmente los padres optan por alimentos de ricos en proteínas, vitaminas y minerales y hierro que aportan un gran valor nutricional para los infantes. Los alimentos que se introducen en la boquita del infante deben ser acorde a su crecimiento dentario; desde los seis a doce meses de edad el bebé comienza a erupcionar sus piezas dentales, por lo cual ya se debe introducir alimentos semisólidos. (Association, s.f.). Este factor representa una amenaza, ya que existe variedad de productos sustitutos en el mercado para infantes a partir de los seis meses de edad.

El poder de los clientes es alto, estos conforman un gran número y tienen a su alcance variedad de sustitutos en el mercado.

### **Conclusiones**

1. Referente al análisis Porter se observa que existen más elementos negativos que positivos, primeramente, se puede observar en las barreras de entrada: lealtad a marcas existentes y requisitos de capital representan una amenaza importante para entrar en esta industria.
2. También, se puede observar que las empresas competidoras tanto internas como externas a la industria tienen una gran capacidad de crecimiento, lo que incrementa su rivalidad. Por tanto, este factor representa una fuerte amenaza difícil de atenuar, sobre todo debido a la capacidad de crecimiento y participación de mercado.
3. Los clientes en esta industria poseen un gran poder, ellos tienen lealtad a marcas existentes, sin embargo, existe un mercado potencial al cual se puede captar.

4. Se comprende como una amenaza a los productos sustitutos, existen muchos de estos en el mercado, que cuentan con propiedades similares a nivel nutritivo para los infantes. No obstante, al ofrecer productos diferenciados, de calidad y que beneficien la salud de los bebés, se puede mitigar esta amenaza.
5. El poder de negociación de proveedores es bajo, por lo cual, se considera como positivo para la industria, existe un buen número de mayoristas que ofrecen productos muy similares, lo cual permite negociar alianzas con estos y obtener precios convenientes.

## 2.3 Matriz Efe

Tabla 2: Matriz Efe

MATRIZ EFE				
OPORTUNIDADES (identificadas en el análisis Pest & Porter)		Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
1	Incentivos gubernamentales a los alimentos saludables (ProEcuador,2019)	0,07	2	0,14
2	Crédito a micro empresarios otorgado por la CFN	0,1	4	0,4
3	En 2017 68,7% de las personas en esta provincia navegan por internet	0,09	3	0,27
4	Gasto promedio mensual por hogar en \$54 en cereales y derivados (Inec,2019)	0,09	2	0,18
5	Aumento del índice de confianza en en 0.7 puntos. (BCE, 2019)	0,08	4	0,32
6	Gran cantidad de proveedores mayoristas	0,08	3	0,24
AMENAZAS (identificadas en el análisis Pest & Porter)		Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
1	Licencias y permisos regulatorios para alimentos procesados	0,09	3	0,27
2	Variedad de productos sustitutos	0,07	3	0,21
3	Lealtad a marcas existentes	0,09	3	0,27
4	Capacidad de crecimiento de empresas existentes	0,08	2	0,16
5	Los cereales tienen gran incidencia en el IPC	0,08	1	0,08
6	Disminución de la tasa de natalidad. (Inec, 2018).	0,08	2	0,16
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,7</b>

## 2.5 Conclusiones

La industria posee grandes oportunidades a nivel gubernamental, social y tecnológico principalmente, las cuales exhiben que existe un gran apoyo por parte del gobierno a los alimentos sanos, y existen facilidades para el financiamiento, por lo cual se las debe aprovechar.

La competencia, los productos sustitutos y los requisitos de capital representan una fuerte amenaza para la industria, sin embargo, estas barreras no

imposibilitan la inserción de un nuevo proyecto en el entorno; amenazas de esta índole afectan a los proyectos al no existir un análisis adecuado de cómo mitigarlas.

En conclusión, en la Matriz EFE se puede observar que los factores de mayor incidencia para la industria también tienen una gran incidencia para la compañía, por lo cual se considera que el peso ponderado es mayor a 2, es decir, la compañía puede aprovechar de mejor manera sus oportunidades.

### **3. Análisis del cliente**

#### **3.1 Investigación de mercados**

##### **3.1.1 Investigación cualitativa**

##### **3.1.1.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS**

###### **ENTREVISTA 1**

Paulina Echevería presidenta de Nutrinfa: Nutrición infantil S.A, Marca: Baby bites

- Industria alimenticia de infantes: Hace tres años esta industria se encontraba abandonada. Los productos que existían en su gran mayoría eran de marcas extranjeras. Existió una oportunidad para crear Baby bites, debido a que presentaban un factor distinto: Dos madres preocupadas por la alimentación saludable de sus hijos. (Las emprendedoras de esta marca).
- Rentabilidad de esta industria: Se podría decir que es rentable, debido a que las madres no siempre miden gastos para sus hijos; en especial si el pediatra recomienda un alimento, por más costoso que sea, la madre se irá por la recomendación del pediatra, sin importar en muchas ocasiones los costos.
- En cuanto a los competidores: Se encuentra Nestlé principalmente. Básicamente otras empresas han querido entrar en el mercado, pero grandes competidores como Nestlé no lo ha permitido por su liderazgo el mercado y por la presión que es competir con éstos, sobre todo al

momento de abastecer a supermercados grandes. Manejar un stock adecuado de productos es muy complicado, tanto en nuestras bodegas como en las tiendas de ventas.

- Aceptación del producto: Es indispensable lograr consentir a las mamás, que la marca se vuelva un factor inspirador y generar contenido útil mostrando los beneficios del producto.
- Costos: Entre los más relevantes en los primeros meses al iniciar el negocio fueron las inversiones en la imagen de marca, parte técnica del desarrollo del producto, el molde del envase, desarrollar la receta durante un poco más de un año, debido a que ingenieros, nutricionistas, doctores, pediatras debían analizar el producto.
- Distribución del producto: Es importante llegar a las cadenas grandes y buscar que los costos sean centralizados, además que existen normas estrictas para distribuir en estas cadenas. Por otro lado, pequeños lugares, como e-commerce o ferias de bebés también son una buena forma de distribución; lo más importante es realizar un análisis de costos para distribuir.
- Mercado objetivo para este producto: Son los padres, madres y abuelitas, e incluso chicas jóvenes que cuidan a sus sobrinos.
- Factores de riesgo de implementación del modelo de negocio: Se debe evaluar bien los costos de etiquetas. Existe como un mínimo de 15.000 etiquetas por producto, no se puede solo sacar 5.000 muestras para testear el producto. Por último, existen trabas para lograr obtener préstamos en el país, el financiamiento del proyecto es algo muy importante de analizar.

## **ENTREVISTA 2**

Paul Reyes Gerente General de la industria Blisek, productora comercializadora Kinaku gomitas nutritivas

- En cuanto a la industria: Existe una evolución en cuanto a maquinaria, estas ahora cuentan con mejores técnicas y tecnología; la mano de obra ahora es más calificada.

- Estructura de costos: Se recomienda verificar presupuestos para cada aspecto, materia prima, proveedores, promoción de la marca, logística de entrega. Es recomendable iniciar con la menor cantidad de gastos posibles, ya que el dinero que se obtenga no tendrá un retorno inmediato.
- En cuanto a la maquinaria: el cereal es extruido, por lo cual se requiere de un extrusor el mismo que permite sacar el cereal de bebés o cualquier cereal insuflado dependiendo de la fórmula. También, existen las máquinas polifuncionales; son mezcladoras con diversas funciones, permiten dar el uso que se necesite, con ligeras modificaciones en los componentes en la máquina o modificaciones en la fórmula se puede diversificar la línea de productos.
- En cuanto a la especialización: Toda maquinaria requiere de capacitación, mientras más capacitaciones existen, se previenen accidentes, mejora la eficiencia: en cuanto a producción y uso de la maquinaria.
- En cuanto a licencias y permisos de funcionamiento: Para introducir el producto al mercado, se debe contar primeramente con la notificación sanitaria. Posteriormente, se encuentra el ARCSA: inspección de bomberos, en cuanto a medio ambiente e instalaciones. Además, se encuentra la LUAE: patentes, permiso de su actividad comercial. Finalmente, se encuentra el INEN, ente que fija las normas de calidad para alimentos procesados y no procesados, en cuanto al cereal este es un procesado.
- Un factor que beneficia la entrada en supermercados es la SECOM: promueve y exige la venta de los productos ecuatorianos.
- En cuanto a la aceptación del modelo de negocio en el mercado, es importante analizar cuál es la estrategia comercial: perchas en retailers como cadenas de supermercados, mediante la promoción de marca, o e-commerce, esfuerzos digitales para que se conozca el producto, las redes sociales son una buena estrategia para acercarse a tu mercado objetivo.
- Es recomendable, tener un empaque que asegure la calidad del producto. Así mismo la materia prima de calidad: evitar serie de problemas a futuro.

Es importante realizar un prototipo, sacarla al mercado para probar su aceptación.

### **3.1.1.2 Focus Group**

#### **Industria**

Los participantes mencionaron que se ha diversificado bastante, a lo largo de estos años se puede ver la innovación en productos: muchos de distintos tipos, algo importante de esta innovación son las opciones fáciles de hacer para los padres. También, si bien es cierto existen más sabores en los productos para infantes, por lo general el sabor es artificial.

#### **Empresas existentes**

Los participantes mencionaron que las empresas existentes más reconocidas que ofrecen estos productos son Nestlé, Cerelac, Baby Bites, Wanabana, por el momento ellos no conocen más marcas ecuatorianas, consideran que existe un monopolio de las marcas existentes y consideran que las empresas existentes deben diversificar sus sabores.

#### **Medio de información de productos actuales**

Los participantes usan medios tradicionales para informarse, estos son: boca a boca, referencias familiares, comerciales, redes sociales, experiencias de conocidos y recomendaciones de médicos. Por otro lado, los participantes desearían ver promociones del producto en farmacias y supermercados, redes sociales, chats grupales de Whats App y Facebook, o directamente en el punto de venta de la sección de infantes.

#### **Tipo de alimento que han comprado**

Los padres han comprado papillas, fórmulas, cereal en polvo, cereal sólido. Un factor notable de las papillas es que estas no presentan un buen sabor, a diferencia de las leches o suplementos alimenticios. Finalmente, los participantes opinaron que estos productos suelen ser son costosos.

#### **Factores esenciales para comprar el producto**

Los participantes opinaron que los factores esenciales para decidir entre un producto u otro son: calidad, aporte nutricional, facilidad de uso, sabor y bajo nivel de azúcar.

**Percepción sobre el cereal propuesto**

Referente al Cereal Fruit Rice, los padres consideran un buen concepto para que se degraden todos los nutrientes que vienen de las frutas, siempre y cuando estas no pierdan el valor nutricional, y por último se debe tomar en cuenta que sea seguro, que no produce atoramiento en los infantes.

**Elementos que les gustaría que contenga el producto**

Este cereal los padres quisieran que sea nutritivo, seguro de ingerirlo, no contenga azúcar, cuente con un semáforo verde y desearían conocer el tipo de preservantes que contiene el producto.

**Medio por el cual quieren enterarse del producto**

Este Cereal de Arroz los padres quisieran información por Redes sociales, Correo electrónico y Radio.

**Precio**

Estarían dispuestos a pagar de \$ 2,50 a 4

**Plaza**

Finalmente, los padres consideran que el cereal debe estar a la venta en: supermercados, farmacias, tiendas de bebe y tiendas virtuales.

**Infografía Focus Group: (Anexo 8)****Resultados de la Investigación cualitativa:****Desarrollo del producto**

Desarrollar el producto puede tomar hasta más de un año, existen muchas implicaciones: pruebas de laboratorio, análisis del producto por varios especialistas, análisis del stock del producto e imagen de la marca. Muy importante a considerar para el producto, son sus etiquetas. Existen proveedores que no venden menos de 15 000 etiquetas y es fundamental realizar el análisis de costos para saber cuántas la empresa puede dar como prueba y cuantas debe vender.

**Licencias y permisos**

Existen varias licencias: permiso de Luae, notificación sanitaria, Inen, las cuales pueden tomar tiempo y ralentizar la introducción del producto en el mercado.

Es importante asegurar la calidad de producto, la materia prima debe contar con ingredientes de calidad, así como también un empaque de calidad.

### **Maquinaria**

Existen máquinas polifuncionales; mezcladoras con diversas funciones que permiten realizar el cereal extruido.

Para distribuir el producto, se debe tomar en cuanto la estrategia comercial de la empresa y tratar de buscar que los costos sean centralizados.

### **Atributos que desean los padres en el cereal**

Los padres desean que el cereal tenga un buen sabor, que aporte nutrientes y vitaminas esenciales para el crecimiento de su hijo, además que no contenga azúcar, sea seguro para ingerirlo y su empaque sea fácil de usarlo.

Por otro lado, los padres quieren conocer información útil del cereal en medios digitales, por ejemplo, por medio de artículos y video que muestren que el producto es favorable para sus hijos.

Finalmente, los padres estarían dispuestos a pagar por el cereal de \$2 a \$4.

## **3.1.2 Investigación cuantitativa**

### **3.1.2.1 Tamaño de la muestra**

$$N = 141941 \quad K = 1,96 \quad e = 5\% \quad p = 0,50 \quad q = 0,5$$

A través de la fórmula, se pudo obtener el tamaño de muestra óptimo para realizar la investigación cuantitativa es de 384 personas. Sin embargo, se realizará un muestreo probabilístico por conveniencia a una muestra de 70 personas.

### **Problema de investigación**



¿Cuáles son las razones por las que los padres del mercado quiteño preferirían comprar cereal como alimento complementario para sus bebés de uno a tres años?

**H0:** El 60% de padres de la ciudad de Quito estarían dispuestos a comprar cereal, por tanto, el emprendimiento es factible de llevarlo a cabo.

**H1:** El 40% de los padres de la ciudad de Quito estarían dispuestos a comprar cereal, por tanto, el emprendimiento no es factible de llevarlo a cabo.

### **Objetivo General**

Identificar cuáles son los atributos esenciales de los cereales; para determinar el porcentaje de padres que estarían dispuestos a comprar cereal para sus infantes en la ciudad de Quito.

### **Objetivos específicos**

- Mediante las encuestas se propone medir los atributos del cereal de mayor relevancia, para plasmar dichos elementos en el cereal propuesto.
- Realizar el Modelo Van Westendorp, para determinar el precio de mercado que los clientes estarían dispuestos a pagar por el cereal propuesto.
- Identificar los puntos de venta donde los padres quisieran comprar el cereal, para
- determinar la plaza del producto.
- Identificar la estrategia promocional adecuada del cereal en base a los resultados de las encuestas, para desarrollar el mix promocional del cereal.

### **Resultados obtenidos**

Se realizaron 70 encuestas, de las cuales el 29% de los encuestados respondió que no alimenta a sus hijos con cereal (20 personas), mientras que el 71% si lo hace (50 personas). En base al 71% que respondió que si lo hace se obtuvieron los siguientes resultados:

### **Cereales ya consumidos en el mercado**

Actualmente más del 50% de los encuestados compran cereal de marcas existentes. El 20% de los padres compra Cerelac, seguido por el 16% que compra Nestum y finalmente el 14% de los encuestados compra Baby Bites. El porcentaje restante no está al tanto de las marcas o son otras.

### **Frecuencias de consumo de productos existentes**

Actualmente el 50% de los padres alimentan a sus hijos 2 veces a la semana con cereal, mientras que el 22% lo hace una vez a la semana, el 14% una vez al mes y un porcentaje muy reducido del 10% lo hace 4 veces a la semana.

### **Presentación de Fruit Rice**

#### **Contenido del cereal**

El 44% de los padres respondieron que estarían de acuerdo en comprar el cereal de 100 gramos, seguido por el 32% que prefiere 80 gramos y apenas el 22% 50 gramos.

#### **Frecuencia**

Más del 80% de los encuestados estarían dispuestos a comprar el cereal al menos una vez por semana. Mientras que apenas el 6,1% compraría una vez al mes.

#### **Empaque**

El 51,1% de los padres encuestados respondieron preferir empaque con cierre hermético, el 18,4% envase de plástico y el 24,5% caja de cartón.

#### **Precio**

Las preguntas de precio realizaron mediante el modelo Van Westendorp. Se pudo obtener que el precio óptimo para el consumidor final es de \$3,50.

#### **Medios por los cuales difundir la promoción**

El 53,1% de los encuestados respondieron que el medio de información preferente para recibir promoción e información del producto es a través de las redes sociales, mientras que el 32,7% prefieren por radio y apenas el 14,3% prefiere el medio televisivo.

#### **Plaza**

La plaza preferente por los encuestados fue los supermercados con un 42%, seguido por el 22% de farmacias y finalmente un 36% que prefieren tiendas virtuales.

## Sabor

El sabor con mayor aceptación fue el banano con un 30%, seguido por la papaya con un 26%, el porcentaje restante corresponde a manzana y pera.

## Compradores

En el hogar el 34% de las personas respondió que ambos padres son quienes compran los alimentos para sus hijos en el hogar, seguido por el 32% que lo hace mamá y el 20% lo hace papá, el porcentaje restante corresponde a que los abuelos son quienes compran los alimentos.



Figura 1: Infografía Resultados de Encuestas

### **Conclusiones Investigación cuantitativa:**

Las conclusiones se realizaron en función a los resultados de las encuestas, tablas de contingencia, y variables con correlación. **(Anexo 1)**

De igual manera que en la investigación cualitativa, se concluye que una de las necesidades más importantes de los padres es el bajo nivel de azúcar en los alimentos de sus hijos. Más del 70% de los padres encuestados calificaron como muy importante que el cereal no contenga azúcar, se puede concluir que esta característica es esencial para un correcto desarrollo del producto de acuerdo con las necesidades del cliente.

Otro atributo de gran relevancia para el desarrollo del producto es el empaque y el contenido que desean los clientes. En la investigación cualitativa se obtuvo que los padres desearían un empaque de uso fácil que conserve el alimento, en efecto, en las encuestas más del 57 % de los padres optaron por el empaque con cierre hermético dada su facilidad de uso, e igualmente más del 75% de ellos desearían un contenido de 80 a 100 gramos.

El 50% de los encuestados introduce cereal a sus hijos debido a que cuentan con propiedades nutricionales. Adicionalmente, dentro de este 50%, el 14% compra Cerelac, el 12% Nestum, el 4% Baby Bites y el 20% restante compra otras marcas. Por otro lado, el 32% de los encuestados introduce cereal a sus bebés por sabor, dentro de este porcentaje se refleja que el 8% de los encuestados compra Baby Bites por el sabor, seguido por un 6% que compra Cerelac y un 2% que compra Nestum; el 16% restante compra otras marcas de cereal por el sabor.

En cuanto al precio se puede evaluar que existe una mayor sensibilidad a este en el género masculino, siendo así que el 72% de los encuestados hombres atribuyo al precio como cualidad importante y muy importante al momento de adquirir cereal, mientras que apenas el 24% de las mujeres consideran al precio como un factor importante/muy importante. Según el Modelo Van Westendorp el precio óptimo por 100 gramos es de \$3,5.

Referente a la aceptación del producto como tal, el 80% de los encuestados respondió estar muy de acuerdo y de acuerdo en comprar el cereal. La hipótesis nula se comprueba.

Dentro de las características propuestas del producto, el 98% de los encuestados calificó como muy importante al contenido nutricional del cereal y a la seguridad de ingerirlo, mientras que apenas el 60% de los encuestados calificó al sabor como un factor muy importante, por ello el sabor con mayor aceptación fue el banano con un 30% de aceptación, seguido de papaya con un 26%.

En cuanto a la frecuencia de consumo del cereal FRUITRICE, el 66% de los encuestados estarían dispuestos a introducir en sus bebés de dos a cuatro veces por semana el cereal. Así también, el 58% de los encuestados estaría dispuesto a comprar de dos a más de dos empaques mensualmente.

En cuanto a la promoción del producto, se pudo identificar que la promoción con mayor aceptación por los encuestados fue la de descuentos.

En cuanto a la plaza de adquisición del producto; el 42% de los encuestados prefieren a los supermercados, dentro de este porcentaje el 18% son hombres y el 24% mujeres. Por otro lado, sigue el 36% de los encuestados que prefieren adquirir el cereal en una tienda virtual. Mientras que el 22% lo prefiere adquirir en farmacias.

Tras el análisis de las encuestas, se denota que el producto es aceptado por la mayoría de los encuestados, sin embargo, existe un porcentaje minoritario que no alimenta a sus hijos con cereal, por lo cual es importante generar incentivos de marketing para atraer ese potencial de clientes.

Entorno a la investigación de mercados, se concluye que es sustancial la calidad y las características del cereal, por ello se debe tomar muy en cuenta el semáforo nutricional verde en el contenido nutricional, ya que este favorece a la salud de los infantes.

## 4. Oportunidad de Negocio

### 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

En el marco político, se puede exhibir que existe oportunidad en el crédito que otorga la CFN para pequeñas y medianas empresas y el apoyo que se otorga a través de la ley de emprendimiento. Este factor significa una oportunidad para la implementación del negocio, ya que la mayor parte de la inversión es con deuda. Conjuntamente, un factor muy atractivo de para la inserción de un modelo de negocio en esta industria; es la capacidad de crecimiento de esta. Según datos de la Superintendencia de Compañías, a partir del año 2012 al año 2018 existió un crecimiento del 28% de los ingresos en esta industria. Además, según la entrevista a expertos que se realizó, se pudo obtener que, esta industria si presenta rentabilidad, y un factor que favorece a esto se ve reflejado en que la mayoría de las veces, que las madres no miden gastos en cuanto a sus hijos. Es así como, en la encuesta realizada, se pudo determinar que, en efecto, las madres son menos sensibles al precio que los padres, y apenas el 24% de estas consideran el precio como un factor muy importante al momento de comprar cereal.

Otro factor que favorece la inserción del modelo de negocio planteado se exhibe en los programas de incentivos que realiza el gobierno para promover la seguridad alimentaria para niños menores de 5 años. Dentro de estos programas de incentivos se encuentra “El Programa Nacional de Alimentación y Nutrición”. Este factor representa una oportunidad para la industria, ya que el gobierno promueve la elaboración de alimentos sanos para infantes. Además, la mayoría de los productos que se expenden en esta industria deben contar con un semáforo nutricional bajo en niveles de azúcar, sal y grasas; lo que favorece la promoción del gobierno. Por otro lado, se pudo destacar en la entrevista expertos que, la SECOM, impulsa y fomenta la producción nacional, mediante la exigencia a los supermercados, sobre el expendio de productos naturales hechos en Ecuador; factor que favorece la entrada del cereal en distintos supermercados. Además, en las encuestas realizadas se obtuvo que más del 40% de los encuestados prefieren comprar el producto en supermercados.

De igual forma, en el ámbito social se denotan factores positivos, uno de estos, es la permanencia de los cereales dentro de la canasta de consumo masivo. Estos han tenido una penetración en el mercado estable con proyección de crecer en los próximos años. En referencia a los cereales de infantes, a partir de los seis a doce meses, inicia en los infantes el proceso de brote de sus piezas dentales, por lo cual ya se debe introducir alimentos semisólidos, factor que beneficia la compra de cereal. Además, según entrevistas realizadas a padres, es muy importante para ellos adicional de elegir cereal o papilla, el contar con el alimento que beneficie la salud de su hijo, en especial considerando el nivel de contenido nutricional, sabor y seguridad al momento de ingerirlo. En efecto, se pudo demostrar que en las encuestas el 98% de las personas calificaron como atributo muy importante del cereal propuesto al contenido nutricional del cereal que ofrece y a la seguridad de ingerirlo.

El ámbito tecnológico, refleja una oportunidad en el uso del teléfono inteligente, el cual tiene un crecimiento exponencial en el país, y más del 65% de los ecuatorianos navegan por internet. Esta penetración a internet representa una oportunidad al sector ya que permite a los ciudadanos estar conectados y conocer temas de su interés; como es el caso de la alimentación. Así también, en la investigación cualitativa, se pudo obtener que para los padres es sustancial conocer primero el producto, ya sea por redes sociales, mail o radio. En consecuencia, en las encuestas se obtuvo que la red social con más del 70% de preferencia para recibir información sobre el cereal fue Facebook.

Otro factor positivo del sector tecnológico se ubica en los costos de servicios básicos y mano de obra, estos en Ecuador son relativamente baratos en relación con otros países. Este factor representa una oportunidad al sector, ya que el costo de los servicios es uno de los desembolsos más importantes para la operación de las maquinarias requeridas. Consecuentemente, según expertos de la industria alimenticia, la maquinaria especializada requerida para la realización del cereal, se la puede encontrar en el país. Este tipo de maquinarias pueden ser polifuncionales, es decir, mezcladoras con diversas funciones, que permiten dar el uso que se necesite; con ligeras modificaciones en los componentes en la máquina o modificaciones en la formula, se puede diversificar

la línea de productos, ya sea generando cereal extruido u otro tipo de cereal. El factor positivo, radica en que en el país existen empresas que realizan este tipo de maquinarias, y su precio es económico.

Dentro del ámbito económico, se encuentra como factor positivo al índice de confianza del consumidor en la ciudad de Quito, el cual ha tenido un aumento en el presente año en 0.7 puntos. Este factor representa una oportunidad para este sector, ya que los consumidores pueden aumentar su propensión a adquirir más alimentos para infantes. Además, Según las proyecciones del Censo realizado en 2010, se proyecta en 2020 un total de 994378 niños de uno a tres años, lo cual refleja un mercado potencial de consumidores.

Finalmente, de acuerdo con los datos anteriormente expuestos del análisis del entorno, investigación cualitativa e investigación cuantitativa; se puede concluir que existe una gran oportunidad de implementar la producción y comercialización de cereal a base de arroz para bebés en la ciudad de Quito. El producto tiene mayor aceptación en padres cuya edad oscilan entre los 25 a 49 años, por lo que al mercado objetivo que se pretende atender, es de: 141 941 personas en la ciudad de Quito.

## **5. Plan de marketing**

El plan de marketing implica seleccionar estrategias de marketing que permitan a la empresa lograr sus objetivos generales estratégicos. (Kotler A. , 2016)

### **5.1 Estrategia general de marketing**

Diferenciación:

Diferenciación se basa en hacer diferente la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente. A través de la diferenciación de productos, las marcas pueden diferenciarse en sus características, rendimiento, o estilo y diseño. (Kotler A. , 2016)



La diferenciación del Fruit Rice se encuentra en sus componentes. El componente principal es el arroz; característico por no contener gluten, aportar gran cantidad de energía y es fácil de digerirlo. Como componentes secundarios, se encuentran el banano y papaya. Estas frutas aportan vitaminas **B y C**; elementos nutricionales muy favorables para los infantes. Por otro lado, otra característica importante de este cereal es que estimula la masticación temprana del bebé, debido a su textura semi sólida y a su tamaño ideal.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla 3: Segmentación

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	%	TOTAL
Geográfica	Población Pichincha (INEC, 2010)	100%	2574711
	Población Quito (INEC, 2010)	87%	2237913
Demográfica	Población en área urbana (INEC,2010)	72%	1607734
	Nivel socioeconómico A-B-C (INEC,2010)	50%	805649
	PEA por edades 25 a 49 años (INEC,2010)	46%	369,639
	Miembros de hogar de 1 a 4 personas (INEC,2010)	48%	177,427
<b>Segmentación Cuantitativa</b>			
% Dispuestos a comprar	El 80% estarían dispuestos a comprar Fruit Rice	80%	<b>141941</b>

### 5.1.2 Propuesta de valor

#### Modelo Canvas: (Anexo 7)

La propuesta de valor de una empresa se denomina al conjunto de beneficios o atributos que espera entregar a los clientes para satisfacer sus necesidades. (Kotler, 2016). El gráfico del Modelo Canvas explica cada uno de los elementos del cereal que aporta valor al cliente. Estos elementos son: socios, actividades, diferenciación del producto, relaciones con el cliente, segmentación, recursos necesarios, canales, principales costos e ingresos. Cada uno de ellos tiene su importancia significativa para cumplir con las expectativas de los clientes: un cereal sano y rico en proteínas que beneficie la salud del infante.

### 5.1.3 Estrategia general del posicionamiento

“El posicionamiento es el arreglo de una oferta de mercado para que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta. Se debe planear posiciones que distingan a

sus productos de las marcas competidoras y les den la mayor ventaja en sus mercados meta". (Kotler A. , 2016)

### **Mapa de posicionamiento: (Anexo 2)**

#### **Estrategia:**

La estrategia de posicionamiento es más por menos. Esta estrategia se escogió, tras el análisis de los atributos y precio que posee la competencia existente. El cereal propuesto brinda más beneficios: más contenido, vitaminas y frutas, a un precio más competitivo en relación de la competencia. Este precio fue el resultado que arrojó el Modelo Van Westendorp, además es considerable que, al ser nuevo en el mercado, el precio de introducción sea más económico que las marcas existentes.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

El respectivo plan de negocios presenta cereal exclusivamente para infantes de uno a tres años. El mismo está compuesto de: cereal de arroz y frutas (papaya y banano); estos ingredientes son beneficiosos para la salud de los infantes por lo cual su fin es la satisfacer el desarrollo y salud de los consumidores.

#### **5.2.1.1 Atributos**

El cereal a base de frutas y arroz tienen como objetivo proporcionar a los infantes los nutrientes esenciales para su buen desarrollo y bienestar. Como atributos principales se encuentran las frutas: banano y papaya, las cuales ayudan a la digestión de los bebés, brindan energía y nutrientes esenciales para su crecimiento. El arroz es característico por no tener gluten, es decir, es un cereal blando para el estómago de los infantes.

#### **Beneficio**

Como beneficio principal de este cereal se encuentra la estimulación de la masticación temprana, este cereal es una propuesta distinta a los demás cereales solubles, el cual busca que el infante realice su ejercicio de masticar y así cree un hábito positivo para su nutrición y su crecimiento dentario.

### 5.2.1.2 Branding

El branding elegido por la empresa es “Fruit Rice Baby Cereal Infantil”, este se desarrolló con la finalidad de exhibir la identidad del cereal.

#### Nombre

Fruit Rice: exhibe la identidad de los ingredientes del cereal: frutas y arroz.

Baby Cereal Infantil: exhibe el segmento de mercado al cual se dirige y el tipo de producto: un cereal.

#### Logo

Se puede identificar las frutas: banano y papaya, las cuales son figuras divertidas para los infantes, por su personificación y sus colores llamativos.



Figura 2: Logo del cereal

### 5.2.1.3 Empaque



Figura 3: Empaque

El empaque es un doypack, tiene como característica principal ser de aluminio y con cierre hermético; este empaque escogido fue resultado de las encuestas realizadas a padres. Su diseño busca brindar facilidad a los padres al abrirlo y

tiene la funcionalidad de conservar el alimento, para que una vez abierto pueda ser consumido otras veces más, su tamaño es de 10 x 13 cm. (terceros, 2016)

#### 5.2.1.4 Etiquetado

Las etiquetas del producto exhibirán el contenido nutricional, fecha de caducidad, código de barras y la semaforización correspondiente. **(Anexo3)**

#### 5.2.1.5 Soporte

Como parte del soporte del producto se encuentra el departamento de servicio post venta, el cual atenderá todos los reclamos y recomendaciones pertinentes acerca del cereal.

El departamento encargado de brindar dicho soporte es el departamento de ventas, el cual manejará exclusivamente los canales de: Centro de atención telefónica y Mails para atender los requerimientos necesarios sobre el producto.

### 5.3 Precio

#### 5.3.1 Estrategia de precio

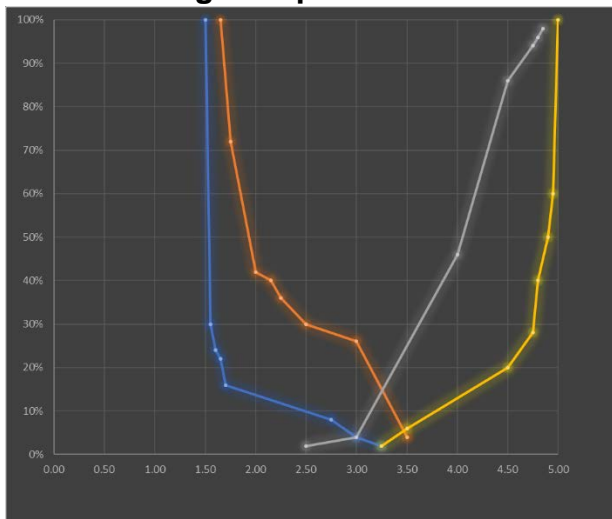


Figura 4: Precio óptimo, Modelo Van Westendorp

La fijación del precio es resultado del Modelo Van Westendorp. En el cual se pudo obtener que los consumidores están dispuestos a pagar entre \$3 a \$3,50 por el cereal. Como resultado final se obtuvo un precio de \$3,50 por 100 gramos de cereal.

### 5.3.2 Estrategia de entrada

Se escogió a la estrategia de penetración de mercado, debido a que al ser nuevos en el mercado y estar en un mercado tan competitivo, el precio de introducción es menor al de la competencia, esto con el fin de atraer consumidores y ganar participación en el menor tiempo posible. (Galluci, 2009)

### 5.3.3 Costo de ventas

#### 5.3.3.1 Costo directo de producción

El costo directo de producción se comprende por la materia prima directa: en este caso el arroz, el banano o la papaya, carbonato de calcio, ácido fólico y la mano de obra directa.

#### 5.3.3.2 Costo indirecto de producción

El costo indirecto de producción se comprende los materiales indirectos: empaque y etiqueta, la mano de obra y otros gastos indirectos de fabricación.

Tabla 4: Costos del producto

Producción por unidades Detalle	Fundas de 100 gramos			
	Unidad medida	Cantidad	Costo	Total
Fruta . Banano	kilogramo	0.25	\$ 0.37	\$ 0.09
Arroz	kilogramo	0.50	\$ 1.27	\$ 0.64
Carbonato de calcio	kilogramo	0.25	\$ 0.30	\$ 0.08
Acido Fólico	litro	0.25	\$ 1.25	\$ 0.31
Empaque doy pack	unidad	1.00	\$ 0.08	\$ 0.08
Total Materia Prima				\$ 1.20
Mano de obra + CIF				\$ 0.37
Total costo unitario				\$ 1.56

### 5.3.4 Estrategia de ajuste

Según el análisis del cliente y el análisis cuantitativo, la estrategia de ajuste más acorde a las necesidades del cliente es la estrategia de fijación de precios por descuentos. Esta estrategia se caracteriza reducir los precios en productos para obtener compras efectivas del producto. (Galluci, 2009)

El precio mínimo aceptable según Van Westendorp es de \$3,00, el cual puede ser favorable para los canales minoristas.

## 5.4 Plaza

### 5.4.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución adecuada para la venta de cereal es la estrategia de distribución selectiva, tiene como beneficio obtener mayor cobertura de mercado y ser menos costosa que la distribución intensiva. (Kotler P. , 2016)

En vista cereal es enfocado solamente a infantes de uno a tres años, se pretende vender en áreas como: supermercados y farmacias que poseen productos aptos para esta edad.

Tabla 5: Puntos de venta

Canal	Tipo
Fybeca y Sana Sana	Farmacia
Mi Comisariato	Supermercado
Supermaxi	Supermercado

### 5.4.2 Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución está compuesta por canal indirecto. Este canal posee uno o más niveles de intermediarios. (Kotler P. , 2016)

La empresa al ser nueva en el mercado busca intensificar sus esfuerzos de distribución en medios indirectos.

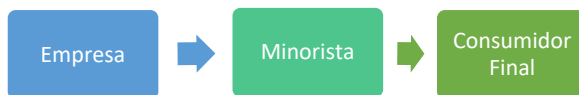


Figura 5: Estructura de canal de distribución

## 5.5 Promoción

### 5.5.1 Estrategia promocional

La empresa utilizará tanto la estrategia de Push como Pull para su publicidad.

Estrategia Pull: Se enfoca en realizar esfuerzos de comunicación en el consumidor final, sin necesidad de utilizar intermediarios. (Galluci C. , 2009)

Esta estrategia utilizará el presupuesto de marketing en publicidad en medios masivos como radio (Sonorama) y promociones directas al consumidor final por medio de redes sociales.

Estrategia Push: Se enfoca en generar presión y esfuerzos en iniciativas dirigidas a minoristas y mayoristas, con el objetivo de obtener mayores márgenes, generar descuentos en cantidad, publicidad en puntos de venta, muestras gratuitas en las tiendas. (Galluci C. , 2009).

En efecto, a través de los canales de distribución seleccionados se realizará activaciones en centro comerciales, y combos promocionales en los puntos de venta.

### **5.5.2 Publicidad**

El análisis del cliente y las encuestas realizadas arrojaron que el medio publicitario preferencial por los consumidores es a través de redes sociales.

La empresa realizará publicidad en redes sociales: Facebook, Instagram, y también a través de anuncios en Google. Finalmente, se realizará publicidad BTL en pantallas Fybeca los lunes, los cuales se caracterizan por tener descuentos en la sección de infantes. (Fybeca, 2019)

### **5.5.3 Promoción de ventas**

La promoción de ventas se entiende como un conjunto de Incentivos a corto plazo que promuevan la compra o venta de un producto o servicio (Kotler P. , 2016)

La promoción de ventas que realizará la empresa incluye combos promocionales en los puntos de venta: farmacias y supermercados, y también a través de redes sociales.

- Relaciones Publicas

La empresa busca desarrollar su imagen de marca mediante publireportajes en Sonorama con la presencia de profesionales de la salud: nutricionista y pediatra. Adicionalmente, la empresa una vez al año, participará en Expokids. Es importante para la empresa generar un impacto positivo con los potenciales clientes a través de la presencia de un profesional que exhiba los beneficios del producto, y también a través de la presencia en una feria especial para niños.

- Fuerza de Ventas y Marketing directo

La empresa pretende consolidar la fuerza de ventas y el marketing directo en un mismo plan.

El equipo de ventas está conformado por 2 personas, los cuales están encargados de identificar potenciales leads (clientes efectivos) a través de redes: Facebook, Instagram y la página web de la empresa. Los clientes a través de estos medios podrán obtener una respuesta inmediata.

Dentro del marketing directo se encuentra el contenido virtual en la página web y redes sociales: artículos y bebés con temas de interés para padres, realizados por profesionales de la salud.

Tabla 6: Presupuesto Plan de Marketing

PROMOCION Y PUBLICIDAD	COSTO MENSUAL	#MESES	COSTO ANUAL
Ingreso en Ferias	\$ 560.00	1	\$ 560.00
Activaciones en CC	\$ 600.00	2	\$ 1,200.00
Redes sociales	\$ 400.00	12	\$ 4,800.00
Pantalla Fyebca	\$ 300.00	6	\$ 1,800.00
Paquete publicitario	\$ 700.00	1	\$ 700.00
Combos promocionales	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00
Premios a médicos: viajes	\$ 500.00	12	\$ 6,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,060.00</b>		<b>\$ 16,060.00</b>

## 6. Propuesta de filosofía y Estructura Organizacional

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1 Misión

Brindar un cereal saludable que contribuye al crecimiento y desarrollo nutricional de los infantes en la ciudad de Quito. Además, mantenemos la inocuidad e



higiene en nuestros cereales preservando siempre la calidad, con el fin de satisfacer a nuestros clientes y generar rentabilidad.

### **6.1.2 Visión**

Para el año 2025 seremos una empresa rentable con participación en 2 provincias Quito y Guayaquil.

### **6.1.3 Objetivos**

#### **Objetivos a corto plazo**

- Incrementar el salario a los trabajadores en 5% anualmente.
- Incrementar el gasto en publicidad en 8% anualmente.
- Realizar capacitaciones al 100% del personal en el periodo preoperacional.

#### **Objetivos a mediano plazo**

- ☐ Para el año tres incrementar la cantidad de unidades vendidas en 15% anualmente.
- ☐ Para el segundo año de operaciones incrementar un vendedor adicional.
- ☐ En el segundo año contratar un software que optimice procesos.
- ☐ Para el tercer año de operaciones tener un margen al menos del 9%.
- ☐ Para el cuarto año tener el porcentaje de apalancamiento menor al 80%.

#### **Objetivos a largo plazo**

- Incrementar la participación del mercado en un 30%
- Incrementar los puntos de venta del producto a todas las zonas geográficas del Ecuador.
- Incrementar la cartera de clientes en un 25%, diversificando la línea de producto a distintos sabores.

## **6.2 Plan de Operaciones**

### **6.2.1 Cadena de valor**

La cadena de valor se caracteriza por agrupar actividades que generan valor en un producto o servicio determinado. (Fred, Administración estratégica, 2013)

En la siguiente matriz se puede apreciar las principales actividades primarias como secundarias del procesamiento del cereal; las cuales se manifiestan a continuación:

### **Logística de entrada**

Se encuentran todas las entradas para la producción del cereal: proveedores, profesionales, operarios de maquinaria, inventario existente de materia prima, y finalmente tecnología necesaria y servicios básicos para operar las maquinarias y producir el cereal.

**Principales actores:** Ingeniero en alimentos, operarios, proveedores.

### **Operaciones**

Se encuentran todas las actividades que transforman las entradas en salidas: adquisición de materia prima, control de calidad por parte de profesionales, control de materiales y procesamiento del cereal.

**Principales actores:** Ingeniero en alimentos, operarios, proveedores.

### **Logística de salida**

Son todas las actividades que se transformaron en salidas: cereal bajo estándares de calidad, el empaque y el envase del producto y la coordinación de rutas para distribuir el cereal.

**Principales actores:** Ingeniero en alimentos, operarios y chofer.

### **Marketing y Ventas**

En esta área se concentran las actividades relacionadas a la publicidad y promoción del cereal, por ejemplo, las activaciones en centro comerciales. Además, en esta área se concentra la fuerza de ventas, quienes son responsables de tener contacto directo con el cliente a través de redes sociales.

**Principales actores:** Vendedor, asistente gerencial y Gerente.

## Servicio Post Venta

El servicio post venta se comprende igualmente por el equipo de ventas, pero atiende todos los reclamos y quejas de clientes y proveedores, este servicio se realiza por medio de correo, redes sociales y Centro de atención telefónica.

**Principales actores:** Vendedor y asistente gerencial.

## Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo se conforman por la gestión estratégica y financiera de la empresa, a nivel de pedido de materia prima, compra de maquinaria, muebles y enceres, capacitación a los empleados, investigación sobre tecnologías y desarrollo del producto, creación del presupuesto para cada área, acondicionamiento de las instalaciones en el galpón, entre otras.

**Principales actores:** Gerente, asistente gerencial, profesionales externos.

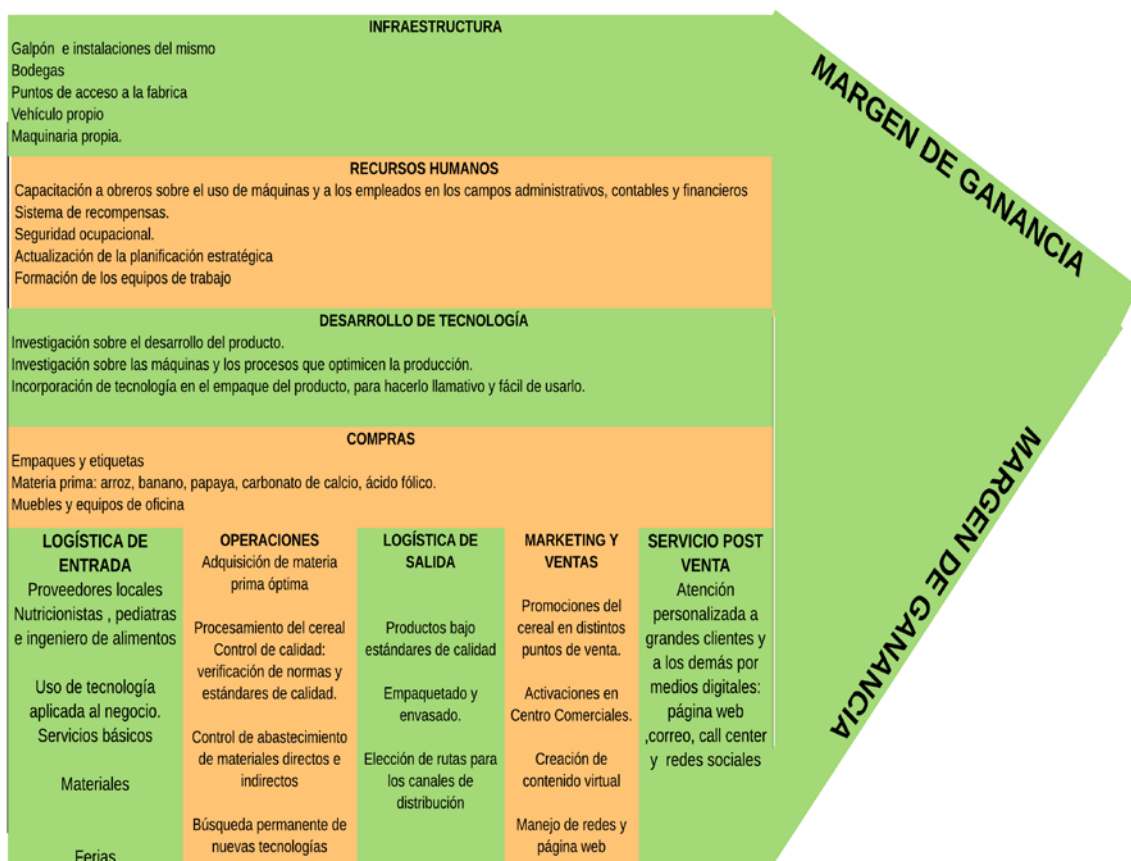


Figura 6: Cadena de Valor

## 6.2.2 Mapa de procesos

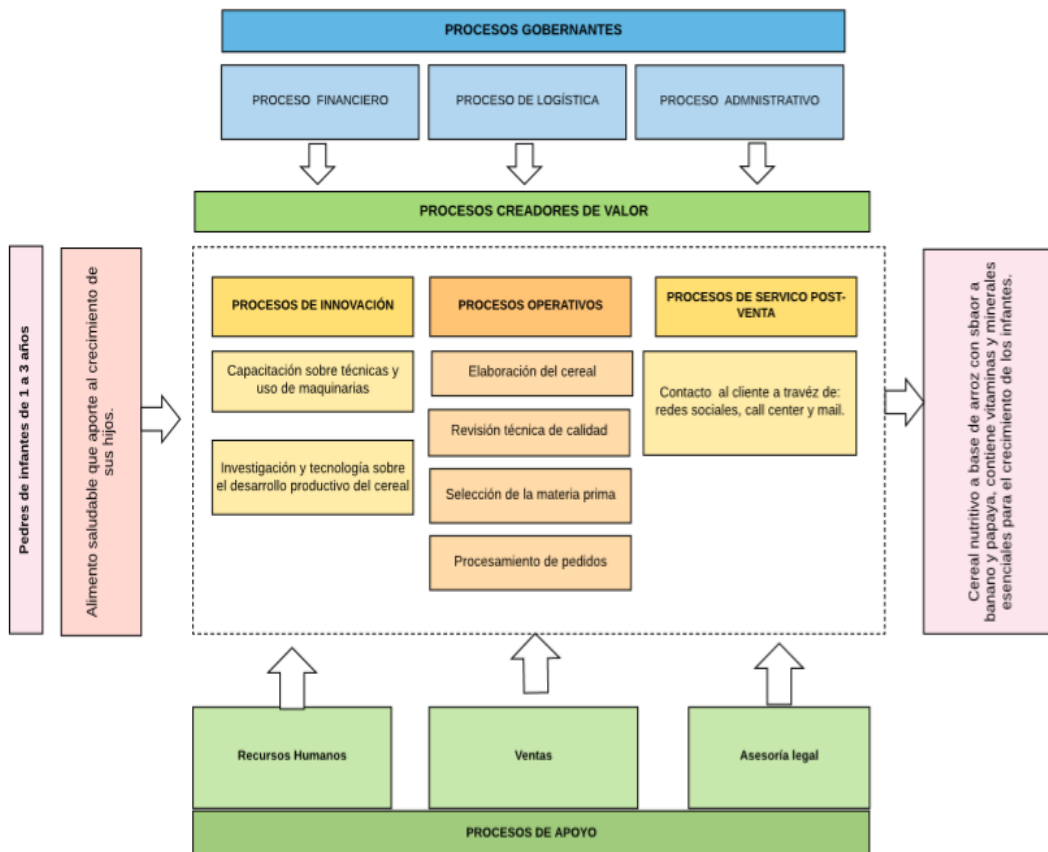


Figura 7: Mapa de procesos

### 6.2.3. Descripción del proceso productivo del cereal

El proceso productivo del cereal comprende del procesamiento del cereal con el uso de la maquinaria de extrusión. (Díaz, 2012)

**Primera fase:** Se selecciona toda la materia prima necesaria para la producción diaria, de acuerdo con la capacidad instalada y proyectada, donde se pretende obtener 177 empaques diarios.

**Segunda Fase:** Mezclado. Se mezclan todos los ingredientes del cereal: materia prima, aditivos o preservantes; hasta generar una mezcla homogénea.

**Tercera Fase:** Extrusión del cereal. Esta fase es la más importante de todo el proceso, en esta se cocina el cereal, comprende de tres etapas: estabilización, enfriamiento y moldeado. Una vez finalizadas estas etapas, se adquiere la textura deseada del cereal, así salir de esta fase el cereal se infla y también expande su tamaño.

**Cuarta Fase:** Secado. En esta fase debe absorberse toda la humedad del cereal, hasta que esté completamente seco, el cereal al estar almacenado en supermercados y farmacias, por lo cual debe tener un bajo contenido de humedad.

**Quinta Fase:** Empaquetado y envasado. Esta fase es la final del proceso productivo, el cereal es empaquetado en los empaques doy pack y posteriormente ubicado en cajas.

### 6.2.3.2 Flujograma proceso productivo (Anexo 4)

### 6.2.4 Infraestructura

La empresa debe contar con un lugar cubierto para realizar el procesamiento del cereal, además maquinarias especializadas en la extrusión del cereal. Por ello dentro de la inversión inicial se prevé adquirir la línea de extrusión para el cereal y adicionalmente contar con un galpón donde se pueda instalar las operaciones.

#### 6.2.4.1 Análisis comparativo de las empresas.

Como se puede observar en el cuadro a continuación, las empresas líderes del sector tienen en promedio 44% en activos no corrientes. La empresa pretende contar con más del 40% en activos no corrientes debido a la maquinaria y vehículos requeridos.

Tabla 7: Activos empresas de la industria

<b>Empresa</b>	<b>Activos no corrientes</b>	<b>Activo Total</b>	<b>% de Activos no corrientes</b>
RB-HEALTH ECUADOR CIA.LTDA.	6,617,447	23434276.3	28%
PEMBERLEYCORP CIA. LTDA.	40627.72	69,164	59%

Adaptado de: Supercias

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Estructura legal

La empresa tendrá una estructura de responsabilidad limitada. Esta se caracteriza por ser constituida entre dos o más personas, las cuales únicamente

responden a las obligaciones sociales de la compañía hasta el monto de sus obligaciones, lo cual representa una ventaja. Además, en este tipo de sociedad es fundamental que se detalle la participación de cada uno de los socios al ser constituida la compañía. Por otro lado, el capital mínimo para constituir una compañía de este tipo es de \$400, un rubro relativamente bajo. Finalmente, otra ventaja de esta estructura radica en que la responsabilidad de la compañía se limita al administrador y no a los socios.

(Supercias, Ley de Compañías, 2014).

### **6.3.1.1 Marco legal**

Los requisitos por cumplir para obtener el permiso de funcionamiento para establecimientos destinados a la elaboración de cereales y derivados son los siguientes:

- ✓ Título del técnico responsable del establecimiento.
- ✓ Categorización otorgada por el MIPRO.
- ✓ Métodos y procesos que se van a emplear para materias primas, método de fabricación, envasado, material de envase, sistema de almacenamiento del producto terminado.
- ✓ Indicar el número de empleados por sexo y ubicación.
- ✓ Planos de la empresa con la distribución de áreas.
- ✓ Detalle de los productos a fabricarse.

(Agencia Nacional de Regulación, 2014)

## **6.3.2 Diseño organizacional: tipo de estructura y organigrama**

### **6.3.2.1 Análisis comparativo**

La empresa pretende contar con 5 empleados en relación de dependencia, en comparación a las empresas de la industria, la cantidad de empleados es similar, como se puede reflejar a continuación:

Empresa	Cant Empleados
Obando & Revelo Food Cia. Ltda.	4
Pemberleycorp Cia. Ltda.	6
Amerifoods S.A.	10
Alikayfoods Cia.Ltda.	4
Promedio Empleados	6

Figura 8: Cantidad de empleados empresas del sector

El tipo de estructura que posee la empresa es de nivel jerárquico. El organigrama está dividido por jefes y subordinados. La empresa cuenta con pocos empleados y posee pocos departamentos, por lo cual esta estructura permite clarificar el orden jerárquico de manera clara y sencilla.

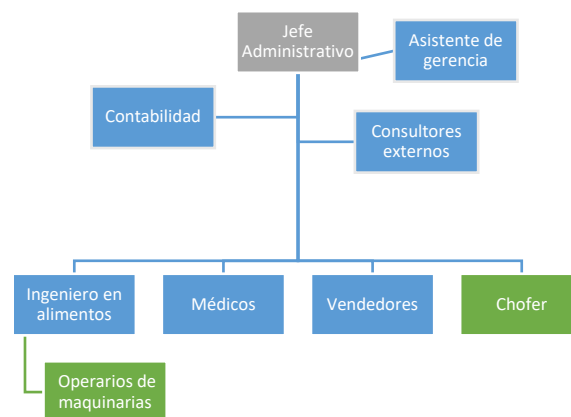


Figura 9: Organigrama jerárquico

A continuación, se puede observar el gasto que incurrirá la empresa en sueldos, salarios y honorarios, de acuerdo con su organigrama planteado.

SUELDOS Y SALARIOS									
DETALLE	Sueldos	Cantidad	Total	Clasificación	IESS 11,15%	13ro sueldo	14to sueldo	Vacaciones	Fondos Reserva
Vendedor	\$ 400.00	1	\$ 400.00	Gasto	\$ 44.60	\$ 33.33	\$ 33.00	\$ 16.67	\$ 33.33
Chofer	\$ 400.00	1	\$ 400.00	Costo	\$ 44.60	\$ 33.33	\$ 33.00	\$ 16.67	\$ 33.33
Operario	\$ 350.00	2	\$ 700.00	Costo	\$ 78.05	\$ 58.33	\$ 33.00	\$ 29.17	\$ 58.33
Asistente gerencial	\$ 400.00	1	\$ 400.00	Gasto	\$ 44.60	\$ 33.33	\$ 33.00	\$ 16.67	\$ 33.33
<b>Total</b>	<b>\$ 1,550.00</b>	<b>5</b>	<b>\$ 1,900.00</b>		<b>\$ 211.85</b>	<b>\$ 158.33</b>	<b>\$ 132.00</b>	<b>\$ 79.17</b>	<b>\$ 158.33</b>

Figura 10: Sueldo y Salarios del Personal

HONORARIOS SERVICIOS PROFESIONALES				
DETALLE	Honorario	Cantidad	PERIODO	Total
Jefe Adminis:	\$ 1,000.00	1	MENSUAL	\$ 1,000.00
Nutricionista	\$ 300.00	1	TRIMESTRA	\$ 300.00
Pediatra	\$ 300.00	1	TRIMESTRA	\$ 300.00
Ing.Alimento	\$ 450.00	1	TRIMESTRA	\$ 450.00
<b>Total</b>	<b>\$ 2,050.00</b>	<b>4</b>		<b>\$ 2,050.00</b>

Figura 11: Honorarios profesionales

### 6.3.2.2 Funciones

Tabla 8: Funciones del personal

Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encargará de administrar, controlar y supervisar todas las decisiones de la empresa.</li> <li>Tendrá la función de analizar balances financieros y contables de cada mes.</li> <li>Tomará las decisiones más importantes de la empresa: contratación de nuevo personal, alianzas estratégicas, estrategias de la empresa.</li> </ul>
Ingeniero en alimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisará y controlará el proceso productivo del cereal.</li> <li>Cumplirá con todas las normas técnicas para generar un cereal de calidad.</li> <li>Tendrá a cargo a dos subordinados, deberá brindarles capacitación necesaria sobre el uso de maquinaria.</li> </ul>
Operarios maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deberán cumplir las tareas designadas por su jefe superior inmediato.</li> <li>Su función principal es operar las maquinarias con la materia prima indicada, empacar el producto final y almacenar.</li> </ul>
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deberá definir y coordinar todo el plan de marketing.</li> <li>Su función es supervisar que todos los canales de promoción y ventas funcionen adecuadamente.</li> </ul>
Asistente de gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindará soporte a su jefe inmediato.</li> <li>Realizará la contabilidad de la empresa</li> <li>Su función principal es coordinar las actividades de marketing y.</li> </ul>
Chofer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encargará de transportar el producto a los distintos puntos de venta: supermercados y farmacias.</li> </ul>
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encargará de todas las actividades contables de la compañía</li> </ul>
Consultores externos	
Nutricionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deberá participar en el desarrollo del producto que cumpla con la dieta balanceada para el bebé.</li> <li>Generará artículos relacionados al producto, como también participará en publireportajes.</li> </ul>
Pediatra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deberá participar en el desarrollo del producto, evaluando las intolerancias que puede causar o no el cereal en los bebés.</li> <li>Generará artículos relacionados al producto, como también participará en publireportajes.</li> </ul>

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos

Tabla 9: Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEREALES	\$ 147,420.00	\$ 158,567.90	\$ 186,802.50	\$ 220,064.55	\$ 259,249.25
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$ 147,420.00</b>	<b>\$ 158,567.90</b>	<b>\$ 186,802.50</b>	<b>\$ 220,064.55</b>	<b>\$ 259,249.25</b>



Según las ventas proyectadas anuales, se prevé un crecimiento anual de ventas de un 8% hasta el segundo año, a partir del tercer año existe una proyección de crecimiento en ventas del 18%. Los incentivos principales de este incremento en ventas son: la contratación del software ERP, la contratación de un vendedor adicional y los esfuerzos intensivos de marketing: activaciones en centro comerciales, campañas en redes sociales, publireportajes y promociones.

La cantidad de unidades proyectadas se obtuvo calculando el market share de la empresa respecto al segmento de mercado, se pretende abarcar al 3% del mercado al ofrecer inicialmente 3900 empaques de producto mensuales. Existe una proyección de incrementar la oferta de estas unidades a un 15% anual a partir del tercer año donde existe utilidad.

### 7.1.1.1 Proyección de costos y gastos

Tabla 10: Costos

<b>COSTEO ANUAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inventario inicial de materia prima	\$ 9,696.38	\$ 10,140.79	\$ 11,581.11	\$ 13,318.27	\$ 15,316.02
Compra de materia prima	\$ 45,859.13	\$ 50,385.75	\$ 58,223.80	\$ 66,957.37	\$ 77,000.97
Costo de la materia prima disponible	\$ 55,555.50	\$ 60,526.54	\$ 69,804.91	\$ 80,275.64	\$ 92,316.99
Inventario final de materia prima	\$ 9,696.38	\$ 10,181.19	\$ 11,708.37	\$ 13,464.63	\$ 15,484.32
<b>MATERIA PRIMA UTILIZADA</b>	\$ 45,859.13	\$ 50,345.34	\$ 58,096.53	\$ 66,811.01	\$ 76,832.66
Mano de Obra Directa	\$ 10,782.60	\$ 11,321.73	\$ 11,887.82	\$ 12,482.21	\$ 13,106.32
Mano de Obra Indirecta	\$ 4,200.00	\$ 4,302.48	\$ 3,148.19	\$ 3,225.00	\$ 3,303.69
<b>MANO DE OBRA UTILIZADA</b>	\$ 14,982.60	\$ 15,624.21	\$ 15,036.00	\$ 15,707.21	\$ 16,410.01
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>	\$ 3,588.00	\$ 3,939.00	\$ 4,545.45	\$ 5,227.27	\$ 6,011.36
<b>TOTAL COSTOS DE MANUFACTURA</b>	\$ 27,288.53	\$ 30,782.13	\$ 38,515.08	\$ 45,876.54	\$ 54,411.30

Los costos de producción se componen por: la materia prima directa, materia prima indirecta, mano de obra y costos indirectos de fabricación. Se proyecta un crecimiento anual de cada uno de estos rubros de acuerdo con la inflación. Se puede observar que el rubro más significativo es el de materia prima, debido a que siempre debe hallarse un inventario en existencias, así también la mano de obra tanto directa como indirecta, representan un costo importante de más del 80% del costo total, finalmente los costos indirectos de fabricación representan apenas el 12% del costo total.

Tabla 11: Gastos

<b>GASTOS ANUALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Gasto Administrativo	\$ 57,662.40	\$ 55,442.16	\$ 49,671.79	\$ 51,153.33	\$ 52,688.88
Gasto de Ventas	\$ 22,391.20	\$ 30,350.38	\$ 31,709.63	\$ 33,114.30	\$ 34,581.96
<b>Total</b>	<b>\$ 80,053.60</b>	<b>\$ 85,792.54</b>	<b>\$ 81,381.42</b>	<b>\$ 84,267.62</b>	<b>\$ 87,270.84</b>

El rubro de gastos administrativos está compuesto primeramente por: sueldos y salarios, los cuales tienen proyección a crecer un 5% anual de acuerdo con la política empresarial de la empresa, por otro lado, se localizan los honorarios profesionales no permanentes, los cuales se pagan trimestralmente a los profesionales requeridos, y también el arrendamiento del galpón, los cuales tienen un pronóstico de crecimiento de acuerdo con la inflación anual del país.

Se puede observar que el segundo año tiene altos gastos debido a la contratación del software ERP y a la contratación de un vendedor adicional, y también a los gastos de desarrollo del producto que finalizan en este año.

El rubro de gastos de ventas está compuesto por los honorarios al vendedor, y también, por el gasto de marketing y publicidad, se prevé un crecimiento del 8% anual en los dos primeros años, donde es importante penetrar en el mercado y atraer la mayor cantidad de clientes.

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

Tabla 12: Amortización

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO BANCO</b>						
<b>No. Cuota</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Capital</b>		\$ 4,554.57	\$ 4,979.35	\$ 5,443.75	\$ 5,951.45	\$ 6,506.51
<b>Interés</b>		\$ 2,271.66	\$ 1,846.89	\$ 1,382.49	\$ 874.78	\$ 319.73
<b>Dividendo</b>		\$ 6,826.24	\$ 6,826.24	\$ 6,826.24	\$ 6,826.24	\$ 6,826.24
<b>Capital Reducido</b>	<b>\$ 27,435.63</b>	\$ 22,881.06	\$ 17,901.71	\$ 12,457.96	\$ 6,506.51	\$ (0.00)

Tabla 13: Estructura de Capital

DESCRIPCIÓN	%	USD
PRÉSTAMO BANCO	50%	\$ 27,435.63
APORTE DE SOCIOS	50%	\$ 27,435.63
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 54,871.26</b>

Tabla 14: Capital de Trabajo

CAJA - BANCOS	\$ 6,431.23
COMPRA MATERIA PRIMA	\$ 964.03
GASTOS ACTIVO DIFERIDO	\$ 4,876.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12,271.26</b>

La inversión requerida para el proyecto es de \$54 871. Está compuesta por 50% de deuda y 50% de aporte de los socios. El préstamo requerido es de aproximadamente \$27 500 con una tasa de interés del 8.95%, cinco años de plazo y amortización anual de \$6826.

El capital de trabajo para inicio de las operaciones de la Compañía asciende a \$12 271, mismo que comprende la liquidez para el giro de negocio, compra del primer inventario para el proceso y producción de los productos y, desembolsos necesarios para poner en marcha la empresa tales como gastos de constitución, patentes y marcas, entre otros rubros.

El monto de inversión se justifica debido a la infraestructura requerida para el procesamiento del cereal. Los rubros que componen mayormente esta inversión son: maquinarias de extrusión y vehículo. Y, por otro lado, los rubros menos significativos se componen por muebles, equipos de computación y equipos de oficina.

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

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

Tabla 15: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
AÑOS	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>	147,420.00	158,567.90	193,294.27	235,625.72	287,227.75
<b>Costo producción y ventas</b>	60,229.73	65,606.07	74,529.80	84,520.49	95,950.34
Materiales Directos	45,859.13	50,345.34	58,096.53	66,811.01	76,832.66
Suministros y Servicios	3,588.00	3,939.00	4,545.45	5,227.27	6,011.36
Mano de Obra Directa	10,782.60	11,321.73	11,887.82	12,482.21	13,106.32
Mano de Obra Indirecta	4,200.00	4,302.48	3,148.19	3,225.00	3,303.69
<b>Utilidad Bruta</b>	87,190.28	92,961.83	118,764.47	151,105.23	191,277.41
Gastos Administrativos	57,662.40	55,442.16	49,671.79	51,153.33	51,281.29
Gastos de Ventas y Marketing	22,691.20	30,657.70	32,024.45	33,436.80	32,885.12
Gasto Depreciación	5,370.00	5,370.00	5,370.00	5,100.00	5,100.00
Gasto Amortización	975.20	975.20	975.20	975.20	975.20
<b>Utilidad Operacional</b>	491.48	516.76	30,723.03	60,439.90	101,035.79
Gasto Financiero	2,271.66	1,846.89	1,382.49	874.78	830.40
Gasto Banco	137.18	-	-	-	-
<b>Utilidad antes Partic. Trabaj.</b>	(1,917.37)	(1,330.12)	29,340.54	59,565.12	100,205.40
Participación trabajadores			4,401.08	8,934.77	15,030.81
<b>Utilidad antes Impuesto a la Renta</b>	(1,917.37)	(1,330.12)	24,939.46	50,630.35	85,174.59
Impuesto a la Renta			6,234.86	12,657.59	21,293.65
<b>Utilidad Neta</b>	(1,917.37)	(1,330.12)	18,704.59	37,972.76	63,880.94
Reserva legal 10%			1,870.46	3,797.28	6,388.09
<b>Utilidad del ejercicio</b>	(1,917.37)	(1,330.12)	16,834.13	34,175.49	57,492.85

El Estado de resultados de Fruit Rice refleja pérdida desde el primer hasta el segundo año de operación, debido a los altos gastos de desarrollo del producto y gastos de inversión. Se puede apreciar que existe utilidad en el tercer año debido al aumento en ventas, a causa del software contratado que optimiza procesos. Además, como política de la empresa se prevé un crecimiento anual de unidades del 15%, lo que genera mayores ventas y mayores flujos para la empresa.

Por otro lado, el costo de producción y ventas tiene un aumento del 9% del primer al segundo año; sin embargo, debido al incremento anual en unidades a partir del tercer año, este rubro aumenta en 14%.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera de Fruit Rice refleja un incremento del activo corriente en 13 veces más hasta el quinto año de operaciones, y una disminución del 90% del activo diferido debido a la amortización de este. Así también los activos fijos sufren un decremento debido a la depreciación existente, la cual aumenta gradualmente, y genera que, al quinto año, los activos corrientes representen el 84% del total de activos, mientras que los activos fijos representen a penas el 16%.

En cuanto a los pasivos, se puede reflejar que el pasivo a largo plazo disminuye en 88% para el quinto año, debido a la amortización de este. Por otro lado, el pasivo a corto plazo tiene un aumento gradual debido a los requerimientos de materia prima.

El patrimonio se conforma por capital social principalmente, dicho capital es aportado por los socios de la empresa, como se puede observar el capital es el mismo en el primer año y en el último.

Tabla 16: Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO							
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>							
Caja - Bancos		63,031.18	58,861.60	(3,924.73)	103,683.31	470,369.73	1,097,669.44
Cuentas por cobrar		13,513.50	14,742.00	15,856.79	19,329.43	23,562.57	28,722.77
Inventario		11,568.38	11,568.38	12,146.79	13,968.81	16,064.13	18,473.75
<b>Total activo corriente</b>		<b>88,113.06</b>	<b>85,171.97</b>	<b>24,078.85</b>	<b>136,981.55</b>	<b>509,996.43</b>	<b>1,144,865.97</b>
Vehículos		360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00
Muebles y equipos		18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Equipo de computación		19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00
Maquinaria		114,000.00	114,000.00	114,000.00	114,000.00	114,000.00	114,000.00
(Depreciación activos fijos)		(29,535.00)	(34,905.00)	(99,345.00)	(163,785.00)	(226,470.00)	(287,670.00)
<b>Total activo fijo</b>		<b>481,665.00</b>	<b>476,295.00</b>	<b>411,855.00</b>	<b>347,415.00</b>	<b>284,730.00</b>	<b>223,530.00</b>
-							
Gastos de constitucion		12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Permisos de funcionamiento		6,720.00	6,720.00	6,720.00	6,720.00	6,720.00	6,720.00
Marca y patente		3,792.00	3,792.00	3,792.00	3,792.00	3,792.00	3,792.00
Gastos de adecuación		24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Gastos de Publicidad y Promoción		12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
(Amortización Activos Diferidos)		(5,363.60)	(6,338.80)	(18,041.20)	(29,743.60)	(41,446.00)	(53,148.40)
<b>Total activo diferido</b>		<b>53,148.40</b>	<b>52,173.20</b>	<b>40,470.80</b>	<b>28,768.40</b>	<b>17,066.00</b>	<b>5,363.60</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>622,926.46</b>	<b>613,640.17</b>	<b>476,404.65</b>	<b>513,164.95</b>	<b>811,792.43</b>	<b>1,373,759.57</b>
<b>PASIVOS</b>							
Cuentas por Pagar - Proveedores		22,573.69	24,723.56	27,166.27	31,396.91	36,106.45	41,522.41
<b>Total pasivo corto plazo</b>		<b>22,573.69</b>	<b>24,723.56</b>	<b>27,166.27</b>	<b>31,396.91</b>	<b>36,106.45</b>	<b>41,522.41</b>
Amortización Préstamo Largo Plazo		304,580.64	300,026.07	242,647.76	179,918.10	111,338.02	36,361.87
<b>Total pasivo largo plazo</b>		<b>304,580.64</b>	<b>300,026.07</b>	<b>242,647.76</b>	<b>179,918.10</b>	<b>111,338.02</b>	<b>36,361.87</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>327,154.33</b>	<b>324,749.63</b>	<b>269,814.03</b>	<b>211,315.01</b>	<b>147,444.46</b>	<b>77,884.28</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital social - aporte de socios		295,772.13	288,890.54	206,590.62	301,849.94	664,347.97	1,295,875.29
Capital social - aporte de socios		329,227.54	329,227.54	329,227.54	329,227.54	329,227.54	329,227.54
Resultado del ejercicio		(5,058.12)	(6,881.59)	(5,632.60)	19,449.25	39,714.15	61,922.06
Resultado Acumulado		(28,397.28)	(33,455.41)	(117,004.31)	(46,826.84)	295,406.28	904,725.69
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>622,926.46</b>	<b>613,640.17</b>	<b>476,404.65</b>	<b>513,164.95</b>	<b>811,792.43</b>	<b>1,373,759.57</b>

### 7.3.3 Estado de flujo de Efectivo

Tabla 17: Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
AÑOS	PROOPERACIONAL	1	2	3	4	5
<b>Ingresos Operacionales</b>						
Ingresos por ventas		\$ 147,420.00	\$ 158,567.90	\$ 193,294.27	\$ 235,625.72	\$ 287,227.75
Ventas a crédito		\$ (14,742.00)	\$ (15,856.79)	\$ (19,329.43)	\$ (23,562.57)	\$ (28,722.77)
Recuperación ventas a crédito		\$ 13,513.50	\$ 15,763.89	\$ 19,040.04	\$ 23,209.81	\$ 28,292.76
<b>Subtotal Ingresos Operacionales</b>		\$ 146,191.50	\$ 158,475.00	\$ 193,004.88	\$ 235,272.95	\$ 286,797.73
<b>Egresos Operacionales</b>						
Costo producción y ventas		\$ 62,279.85	\$ 69,849.26	\$ 77,491.22	\$ 87,530.70	\$ 99,007.03
Gastos de administración		\$ 57,662.40	\$ 55,442.16	\$ 49,671.79	\$ 51,153.33	\$ 52,688.88
Gastos de ventas		\$ 22,691.20	\$ 30,657.70	\$ 32,024.45	\$ 33,436.80	\$ 34,912.33
Impuesto a la Renta			\$ -	\$ 4,222.72	\$ 9,746.26	\$ 18,791.16
Participación de trabajadores			\$ -	\$ 2,520.39	\$ 6,879.71	\$ 13,264.35
<b>Subtotal Egresos Operacionales</b>		\$ 142,633.45	\$ 155,949.13	\$ 165,930.56	\$ 188,746.80	\$ 218,663.75
<b>Flujo generado en actividad de operación</b>						
Crédito	\$ 27,435.63					
Aporte Socios	\$ 27,435.63					
<b>Inversiones</b>						
Activos Fijos	\$ 42,600.00					
Capital de trabajo	\$ 12,271.26					
<b>Flujo generado en actividad de inversion</b>	\$ 54,871.26					
<b>Flujos de fuente de financiamiento</b>						
Gasto Financiero		\$ 2,271.66	\$ 1,846.89	\$ 1,382.49	\$ 874.78	\$ 319.73
Capital		\$ 4,554.57	\$ 4,979.35	\$ 5,443.75	\$ 5,951.45	\$ 6,506.51
Impuesto Solca		\$ 137.18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Flujo generado actividad financiamiento</b>	\$ -	\$ 6,963.41	\$ 6,826.24	\$ 6,826.24	\$ 6,826.24	\$ 6,826.24
Saldo inicial de Caja	\$ 6,431.23	\$ 63,031.18	\$ 375.63	\$ 83,435.23	\$ 430,669.81	\$ 1,036,361.70
<b>Flujo Neto</b>	\$ (54,871.26)	\$ (4,169.59)	\$ (4,300.36)	\$ 20,248.08	\$ 39,699.92	\$ 61,307.74
<b>Flujo Neto Descontado</b>	\$ (54,871.26)	\$ (3,583.68)	\$ (3,176.71)	\$ 12,855.62	\$ 21,663.82	\$ 28,753.91

El flujo de efectivo se divide en tres componentes principales: actividades operacionales, actividades de inversión y actividades de financiamiento, estos tres componentes dan como resultado el saldo inicial de caja, el cual representa los fondos disponibles de la empresa cuando empieza su periodo. Se puede observar que en el año 0 se encuentra la inversión necesaria para empezar el proyecto: capital de trabajo, crédito y activos fijos. Además, este flujo exhibe la existencia de flujos negativos en el primer y segundo año de operación, esto sucede debido a las pérdidas en el estado de resultados.

Por otro lado, se puede evidenciar que a partir del primer año se toma en cuenta el gasto financiero, el cual disminuye anualmente, a diferencia de los otros gastos que tienden a tener un incremento anual.

Finalmente, el saldo final de caja incrementa de manera significativa a partir del tercer año donde existen ganancias, sin embargo, a medida que las ventas incrementan anualmente, los egresos operacionales también lo hacen.

### 7.3.4 Estado de Flujo de Caja

Tabla 18: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		\$ (6,117.37)	\$ (5,632.60)	\$ 26,192.35	\$ 56,340.12	\$ 93,977.58
Gastos de depreciación		\$ 34,905.00	\$ 99,345.00	\$ 163,785.00	\$ 226,470.00	\$ 287,670.00
Gastos de amortización		\$ 6,338.80	\$ 18,041.20	\$ 29,743.60	\$ 41,446.00	\$ 53,148.40
Gastos intereses		\$ 823.48	\$ 669.50	\$ 501.15	\$ 317.11	\$ 115.90
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			\$ -	\$ 2,520.39	\$ 6,879.71	\$ 13,264.35
25% IMPUESTO A LA RENTA			\$ -	\$ 4,222.72	\$ 9,746.26	\$ 18,791.16
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		\$ 33,538.73	\$ 111,084.10	\$ 212,476.69	\$ 307,313.04	\$ 402,624.56
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (6,431.23)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ 5,090.96	\$ 4,266.75	\$ (20,350.70)	\$ (39,837.90)	\$ -61,490.75
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ (6,431.23)</b>	\$ 5,090.96	\$ 4,266.75	\$ (20,350.70)	\$ (39,837.90)	\$ -61,490.75
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>	<b>\$ (54,871.26)</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación maquinaria</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación equipo de computación</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>\$ (54,871.26)</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (61,302.48)</b>	\$ 38,629.69	\$ 115,350.85	\$ 192,125.99	\$ 267,475.14	\$ 341,133.81

El flujo de caja del proyecto indica que a medida que pasan los años el flujo efectivo neto es mayor, la variación del capital de trabajo es negativa a causa de los flujos negativos en los dos primeros años. El proyecto posee suficiente liquidez para responder sus obligaciones a corto y largo plazo. Se puede exhibir que solamente la inversión es tomada en cuenta en el año preoperacional y por ello en este año el flujo de caja del proyecto es negativo, sin embargo, desde el año 1 el flujo de caja es positivo.

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

Tabla 19: Criterios de evaluación mensual

TASA DE DESCUENTO	1.36%
VAN	\$ 3,108.77
TIR	1.48%
PERIODO DE RECUPERACION MESES	40.50
PERIODO DE RECUPERACION AÑOS	3.37

Los criterios de evaluación que se obtuvieron arrojaron como resultado que el proyecto si es rentable. El valor actual neto es de \$3108, es decir, el proyecto hoy en día sería valuado en \$3108 adicionales al valor actual, el periodo de recuperación de la inversión es en tres años y medio y la TIR es del 1,48%. Esta

tasa interna de retorno no es muy alta, sin embargo, es positiva; al ser una empresa nueva en el mercado que apenas tiene el 3% del mercado meta, se considera que estos criterios de valoración si son favorables para la empresa. No obstante, la tasa de rentabilidad de la industria es del 11%, a largo plazo con flujos más positivos el proyecto puede alcanzar una Tir mayor a la actual.

Tabla 20: Flujo de caja del Inversionista

	<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Flujo de caja del proyecto	\$ (33,866.85)	\$ 38,629.69	\$ 115,350.85	\$ 192,125.99	\$ 267,475.14	\$ 341,133.81
(+)	Préstamo	\$ 27,435.63					
(-)	Gastos de interés	\$ -	\$ (2,271.66)	\$ (1,846.89)	\$ (1,382.49)	\$ (874.78)	\$ (319.73)
(-)	Amortización del capital	\$ -	\$ (6,338.80)	\$ (7,314.00)	\$ (8,289.20)	\$ (9,264.40)	\$ (10,239.60)
(+)	Escudo Fiscal	\$ -	\$ 823.48	\$ 669.50	\$ 501.15	\$ 317.11	\$ 115.90
	<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (6,431.22)	\$ 30,842.71	\$ 106,859.46	\$ 182,955.45	\$ 257,653.07	\$ 330,690.38

El flujo de caja del inversionista representa el movimiento de fondos necesarios para identificar las entradas y salidas de carácter operativo, de inversión y de financiamiento que tiene la empresa, con el propósito de llevar un control de las afectaciones financieras y económicas en un horizonte de tiempo de años. En el presente flujo se puede observar que el flujo de caja del inversionista es atractivo para que el inversionista invierta en el proyecto, toda vez que los resultados de evaluación financiera y económica detallados más adelante demostraron el retorno de la inversión a una tasa mayor a la utilizada como tasa de descuento y, al valor añadido que se logró estimar con los flujos proyectados que genera el negocio en función de las premisas y pronósticos formulados.

## 7.5 Indicadores financieros

Los indicadores financieros del proyecto permiten diagnosticar la situación financiera proyectada para que el inversionista pueda tomar la decisión sobre invertir en el proyecto o no; se analiza las principales razones financieras concernientes a: liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad.

## Indicadores de la industria



Tabla 21: Indicadores de la Industria

Liquidez Corriente	Prueba Acida	Endeudamiento Activo	Endeudamiento Patrimonial
1.94719	1.50854	0.32581	0.48326

Adaptado de: Supercias

### Indicadores de liquidez

Tabla 22: Indicadores de Liquidez

AÑOS		0	1	2	3	4	5	
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>								
Capital De Trabajo	=	Act.Corr - Pas.Corrient	65,539	60,448	(3,087)	105,585	473,890	1,103,344
Índ. de Liquidez	=	Activo Corriente	88,113	85,172	24,079	136,982	509,996	1,144,866
		Pasivo Corriente	22,574	24,724	27,166	31,397	36,106	41,522
			3.90	3.44	0.89	4.36	14.12	27.57
Prueba Acida	=	Act. Corriente - Invent	76,545	73,604	11,932	123,013	493,932	1,126,392
		Pasivo Corriente	22,574	24,724	27,166	31,397	36,106	41,522
			3.39	2.98	0.44	3.92	13.68	27.13

A través de estos indicadores, se refleja que el proyecto posee suficiente liquidez, tanto el índice de liquidez como prueba ácida son mayores a 1, lo que indica que la empresa puede responder de manera efectiva sus obligaciones a corto y largo plazo. El único año donde la empresa tiene un índice de liquidez menor a 1, es en el año dos donde existen pérdidas.

Los indicadores de liquidez del proyecto son más altos a los de la industria, la liquidez y la prueba acida exhiben que la empresa no tiene reinversión de inventario y materia prima, todo el dinero en lugar de ser aprovechado en una nueva inversión se queda en caja y genera gran liquidez.

### Indicadores de rentabilidad

Tabla 23: Indicadores de rentabilidad

<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>							
Margen de Utilidad	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	(1,917.37)	(1,330.12)	18,704.59	37,972.76	63,880.94
			147,420.00	158,567.90	193,294.27	235,625.72	287,227.75
			-1.30%	-0.84%	9.68%	16.12%	22.24%
(ROE)	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	(1,917.37)	(1,330.12)	18,704.59	37,972.76	63,880.94
			288,890.54	206,590.62	301,849.94	664,347.97	1,295,875.29
			-0.66%	-0.64%	6.20%	5.72%	4.93%
(ROA)	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}}$	(1,917.37)	(1,330.12)	18,704.59	37,972.76	63,880.94
			613,640.17	476,404.65	513,164.95	811,792.43	1,373,759.57
			-0.31%	-0.28%	3.64%	4.68%	4.65%
Margen de Ventas	=	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Costo Prod.Ventas}}$	147,420.00	158,567.90	193,294.27	235,625.72	287,227.75
			60,229.73	65,606.07	74,529.80	84,520.49	95,950.34
			2.45	2.42	2.59	2.79	2.99

Respecto al margen de ventas, la empresa proyecta un aumento de su rentabilidad en el tiempo, que se explica por el mayor volumen de las ventas respecto al costo de producción y ventas, al notarse que las ventas en el primer año representan 2,45 veces el costo de producción y ventas para aumentar a 2,99 veces al cabo del quinto año; no obstante a nivel de utilidad, la rentabilidad disminuye desde el tercer año hasta el quinto año, debido al aumento paulatino de los costos fijos, que afectan al Retorno del Inversionista (ROE) del 6,20% en el tercer año al 4,93% al cabo del último año de proyección.

Sin embargo, el margen de utilidad tiene un incremento anual a partir del tercer año de operación año en 10 puntos porcentuales, lo que indica que la empresa tiene un margen favorable de acuerdo con su crecimiento en ventas.

### Indicadores de endeudamiento

Tabla 24: Indicadores de endeudamiento

<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>								
Apalancamiento pasivo	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	327,154.33	324,749.63	269,814.03	211,315.01	147,444.46	77,884.28
			622,926.46	613,640.17	476,404.65	513,164.95	811,792.43	1,373,759.57
			53%	53%	57%	41%	18%	6%
Apalancamiento patrimonio	=	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	295,772.13	288,890.54	206,590.62	301,849.94	664,347.97	1,295,875.29
			622,926.46	613,640.17	476,404.65	513,164.95	811,792.43	1,373,759.57
			47%	47%	43%	59%	82%	94%
% Deuda financiera	=	$\frac{\text{Deuda bancaria}}{\text{Pasivo Total}}$	304,580.64	300,026.07	242,647.76	179,918.10	111,338.02	36,361.87
			327,154.33	324,749.63	269,814.03	211,315.01	147,444.46	77,884.28
			93%	92%	90%	85%	76%	47%

El apalancamiento de la empresa a lo largo de la proyección disminuye, por cuanto el nivel de proveedores se mantiene y la deuda bancaria decrece debido a la amortización creciente del servicio de deuda. El indicador de apalancamiento del proyecto es mayor al de la industria, al ser una empresa nueva en el mercado, la empresa requiere de varios recursos, por lo cual el apalancamiento mayor al 40%.

## Indicadores de actividad

Tabla 25: Indicadores de Actividad

INDICADORES DE ACTIVIDAD						
Rotación de cuentas cobrar	= $\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas} \times 360}$	360				
		14,742.00	15,856.79	19,329.43	23,562.57	28,722.77
		147,420.00	158,567.90	193,294.27	235,625.72	287,227.75
		36	36	36	36	36
Rotación de Invent	= $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio Inventarios}}$					
		60,229.73	65,606.07	74,529.80	84,520.49	95,950.34
		11,568.38	12,146.79	13,968.81	16,064.13	18,473.75
Días de Vta Inventar	= $\frac{365}{\text{Rot. de Invent.}}$					
		5.21	5.40	5.34	5.26	5.19
		-	-	-	-	-
Rotación del Act. Tot	= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$					
		147,420.00	158,567.90	193,294.27	235,625.72	287,227.75
		613,640.17	476,404.65	513,164.95	811,792.43	1,373,759.57
		0.24	0.33	0.38	0.29	0.21

Se puede observar que los días de rotación de cuentas por cobrar son los mismos desde el primer al quinto año, es decir, la empresa tiene que esperar 36 días para cobrar sus ventas a crédito, usualmente las cadenas minoristas pagan de 30 a 90 días por lo cual este supuesto comprende de la realidad.

Finalmente, se puede observar que la rotación del activo total disminuye con el paso de tiempo de 24% a 21%, esto sucede a que las ventas crecen, pero los activos crecen a mayor volumen.

## 8. Conclusiones y Recomendaciones

Los incentivos gubernamentales del gobierno en el Ecuador benefician la inserción de este proyecto, debido a los créditos otorgados a microempresarios, la ley de emprendimiento, y el soporte que brinda el estado a emprendimientos de la rama alimenticia para infantes.

En el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter se pudo identificar que la cantidad de proveedores mayoristas permite que este proyecto sea viable debido

a sus precios competitivos, como también a la disponibilidad de materia prima de calidad existente en la ciudad de Quito. Sin embargo, se debe tomar en cuenta la rivalidad actual de competidores tanto internos como externos a la industria; los cuales poseen un alto poder y capacidad de crecimiento.

La investigación cualitativa realizada a expertos y entrevistas a padres de familia permitió revelar que el cereal si es atractivo para los encuestados, debido a su valor nutricional que ofrece, a su contenido bajo en azúcar y su aporte en el desarrollo del crecimiento de los infantes. Como también otro dato importante que se reveló: indicó que a los padres les gustaría visualizar contenido informativo sobre las propiedades del cereal, de igual manera que sea avalado por profesionales de la salud de infantes.

Los resultados de la investigación cualitativa fueron la base fundamental para realizar la investigación cuantitativa en la cual se usó la metodología de encuestas por conveniencia a 70 personas y se obtuvo un 80% de aceptación hacia el cereal por parte de los encuestados, como también más del 50% de las personas que si lo comprasen tendrían para sus hijos una frecuencia de consumo de al menos 2 veces por semana.

Los profesionales de salud: nutricionistas como pediatras, son agentes fundamentales en el proyecto. Primeramente, ellos avalan si el cereal es adecuado para la salud de los infantes, ellos recomiendan el producto, como también son protagonistas en el desarrollo de artículos, videos, contenido funcional presentado en redes sociales o página web, y son expositores en reportajes publicitarios, por ello es importante brindarles premios como incentivos de su desempeño.

La empresa puede aprovechar toda su capacidad instalada de la línea de extrusión, por ello podría duplicar sus unidades vendidas, pero también requeriría de mayores recursos a nivel de inventarios de materia prima, vehículos, contratación de más personal, entre otros.

Se puede observar a mayores unidades producidas, todos los indicadores son más altos, a excepción del indicador de apalancamiento, ya que a mayores ventas el apalancamiento es menor.

El proyecto Fruit Rice si es rentable, a través de sus indicadores: ROE, ROA y Tir, se reflejó que existe rentabilidad al ofrecer más de 3700 unidades. Por el contrario, al ofrecer menos unidades, existen pérdidas sustanciales como en los dos primeros años.

Un elemento crucial para el desarrollo del producto radica en el desarrollo de este, es esencial hacer pruebas correctas de laboratorio, testeado del producto con profesionales aptos para ellos.

El personal de la empresa es importante que sea capacitado continuamente para que ejecute de manera correcta sus funciones y estén al tanto de nuevas tecnologías y herramientas útiles para el proyecto, inicialmente se pretende tercerizar la contabilidad, y contar con 5 empleados tiempo completo, sin embargo, a largo plazo dado el nivel más amplio de producción, es importante contratar más operarios y vendedores que agreguen valor a la compañía.

### **Recomendaciones**

De acuerdo con los índices presentados, la empresa presenta índices más altos en comparación a los de la industria, tiene mayor liquidez, se recomienda que se reinvierta ese efectivo en expansión hacia otras ciudades.

Los indicadores de endeudamiento presentados están de acuerdo con el apalancamiento requerido por la compañía, por lo cual se recomienda mantener la misma estructura de capital y deuda.

Los indicadores de actividad no reflejan casi variación debido a que se trabaja con el mismo supuesto todos los años, sin embargo, se recomienda evaluar la situación de la compañía anualmente y mantener o proponer una política de inventario distinta que sea más eficiente para la compañía.

Al tercer año la compañía posee flujos de caja positivos, por lo que se recomienda que, al alcanzar este nivel óptimo de liquidez, al finalizar el quinto

año, la empresa diversifique su línea de cereales a otros productos de bebés, esto con el fin de generar mayores ventas en el mismo segmento de mercado ya establecido.

Se recomienda que los esfuerzos de marketing previstos sean ejecutados de acuerdo con las necesidades de los clientes, por ello es importante realizar espacios donde se pueda interactuar con el público meta y saber que opinan sobre el producto.

## Referencias

- Asociación Nacional de fabricantes de alimentos . (2015). *Información nutricional en la etiqueta*. Obtenido de <http://anfab.com/wp/wp-content/uploads/2015/03/Material-Educativo-Etiquetado.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, C. y. (2014). *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- Agencia Nacional de Rgulación, C. y. (enero de 2018). *REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN Y REINSCRIPCIÓN DE LA NOTIFICACIÓN SANITARIA*. Obtenido de [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/IE-B.3.1.2-ALI-01\\_REQUISITOS-INSCRIP\\_REINSCRIP-NS.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/IE-B.3.1.2-ALI-01_REQUISITOS-INSCRIP_REINSCRIP-NS.pdf)
- Association, A. D. (s.f.). *Mouth Healthy*. Obtenido de <https://www.mouthhealthy.org/es-MX/az-topics/b/baby-teeth>
- BCE. (2019). *ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR*. Obtenido de Enero: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-~Adiscretionary%20%7B-%7D%7B%7D%7B%7Dndice-de-confianza-del-consumidor>
- Burgos, G. P. (Marzo de 2018). *PRODUCCIÓN SOSTENIBLE DE ARROZ EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/03/produccion-arroz-ecuador.html>
- CFN. (2019). *Fondo Nacional de Garantías*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/servicio/emprendedores/>
- Díaz, I. V. (2012). *Nuevas tecnologías en la elaboración de cereales extruidos*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ricardocuevarodrigue/96721946-cerealesextruidos>

- ECUADOR, P. (2017). *Perfil Sectorial Tecnología 2017*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/tecnologia/>
- FAO. (s.f.). *Procesados de Cereales*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/au166s.pdf>
- Fred, D. (2013). *Administración estratégica*. Pearson.
- Fred, D. (2013). *Administración estratégica*. Pearson.
- Fybeca. (2019). *Lunes del bebé*. Obtenido de <https://fybeca.com/lunesdelbebe/>
- Galluci. (2009). *Dirección de Marketing*. Mc Graw Hill.
- Galluci, C. (2009). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado*. Obtenido de [https://www.academia.edu/11747236/Direcci%C3%B3n\\_de\\_marketing\\_Gesti%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_y\\_operativa\\_del\\_mercado](https://www.academia.edu/11747236/Direcci%C3%B3n_de_marketing_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_y_operativa_del_mercado)
- INEC. (2010). *Censo Población y Vivienda*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Memorias/memorias\\_censo\\_2010.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Memorias/memorias_censo_2010.pdf)
- Inec. (2017). *Tecnologías de la información*. Obtenido de Encuesta tecnológica: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf?fbclid=IwAR25e13Gyj0fXgDAwj3J5NmREH\\_OZzWWIKarkvPL8lvJKyBPFLA\\_uUwAS7A](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf?fbclid=IwAR25e13Gyj0fXgDAwj3J5NmREH_OZzWWIKarkvPL8lvJKyBPFLA_uUwAS7A)
- Inec. (Junio de 2018). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/en-27-anos-tasa-de-natalidad-disminuyo-en-134-nacidos-vivos/>
- INEC. (Febrero de 2019). *Boletín Técnico IPC*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Febrero-2019/Boletin\\_tecnico\\_02-2019-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Febrero-2019/Boletin_tecnico_02-2019-IPC.pdf)
- INEC. (Septiembre de 2019). *Canasta Familiar Básica Nacional y por Ciudades – Septiembre 2019*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>



- Inec. (2019). *El 67% de los padres ecuatorianos vive con sus hijos*. Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/actualidad/2019/06/13/el-67-de-los-padres-ecuatorianos-vive-con-sus-hijos.html>
- Inec. (2019). *Índice de Producción de la Industria Manufacturera*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPI-M/2019/Julio/BOLETIN\\_TECNICO\\_IPI-M\\_2019\\_07.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2019/Julio/BOLETIN_TECNICO_IPI-M_2019_07.pdf)
- Kotler, A. (2016). *Fundamentos del Marketing*.
- Kotler, P. (2016). *Fundamentos del marketing*. Obtenido de <https://freddyaliendre.files.wordpress.com/2018/08/fundamentos-de-marketing-kotler-8edi.pdf>
- Kotler, P. (2016). *Fundamentos del Marketing*.
- Ley orgánica del fomento productivo*. (2018). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>
- Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *Creciendo Sano*. Obtenido de <https://bibliotecapromocion.msp.gob.ec/greenstone/collect/promocin/index/assoc/HASH0169.dir/doc.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2019). *Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Molina, B. (Diciembre de 2018). *Ley de emprendimiento e innovación*. Obtenido de <https://www.datta.com.ec/articulo/ley-de-emprendimiento-e-innovacion>
- Nestle. (s.f.). *Alimentación infantil*. Obtenido de <https://www.nestlebebe.es/productos-infantiles#>
- Nielsen. (octubre de 2015). *TENDENCIAS EN LOS MERCADOS DE ALIMENTOS PARA BEBÉS Y PAÑALES EN EL MUNDO*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/ec/es/insights/report/2015/baby-report/#>

PROEcuador. (s.f.). *Perfil Sectorial tecnología 2017*. Obtenido de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

Quito, M. d. (2016). *Patente*. Obtenido de <http://190.152.144.97/index.php/municipio/270-rendicion-de-cuentas-2016>

Quito, M. d. (2019). *LUAE*. Obtenido de <http://www.quito.gob.ec/>

República, L. (abril de 2019). *Ecuador registra índices de desnutrición en niños y obesidad en adultos*. Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/sociedad/2018/10/04/ecuador-registra-indices-de-desnutricion-en-ninos-y-obesidad-en-adultos/>

Sólidos, E. P. (2019). *Relleno Sanitario de Quito*. Obtenido de <https://www.emgirs.gob.ec/index.php/zentools/zentools-slideshow>

Secretaría técnica Plan toda una vida. (s.f.). *Programa acción nutrición*. Obtenido de <https://www.todaunavida.gob.ec/programa-accion-nutricion/>

SRI. (2019). *Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>

SRI. (2019). *Registro Único de Contribuyentes*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>

Supercias. (2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)

Supercias. (2019). *Compañía por actividad económica*. 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%27Compa%27Companias%20por%20Actividad%2](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%27Compa%27Companias%20por%20Actividad%2)

terceros, E. a. (2016). *El doypack y sus ventajas*. Obtenido de <https://envasados.es/el-doypack-y-sus-ventajas/>

Unidad Nacional de Almacenamiento. (2018). *Compramos arroz*. Obtenido de <https://una.gob.ec/compramos-arroz/>

Vistazo. (Julio de 2018). *LAS 10 MARCAS QUE MÁS RECUERDAN LOS ECUATORIANOS*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/las-10-marcas-que-mas-recuerdan-los-ecuatorianos>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Investigación cuantitativa**

### **GUÍA DE PREGUNTAS**

#### **Introducción:**

Existen diferentes tipos de cereales beneficiosos para la salud de los infantes: avena, quinoa, trigo, y maíz. Estos cereales pueden tener diferentes formas y texturas para los bebés: papillas,

1. ¿Usted compra cereal para su hijo?
2. ¿Qué tipo de cereal compra?
3. ¿Con qué frecuencia su hijo consume cereal?
4. ¿Cuál es la marca de cereal de su preferencia?
5. ¿Cuáles son las razones por las cuáles usted alimenta a su bebé con cereal?
6. ¿En qué presentación prefiere adquirir cereal?
7. ¿Cuál de estos sabores de cereal conoce usted?
8. ¿En cuanto a los beneficios señalados estaría usted interesado en consumir el cereal?  
Siendo 1 totalmente de acuerdo y 5 completamente desacuerdo
9. ¿Qué sabores de fruta le gustaría que tenga el cereal?
10. ¿En qué cantidad usted estaría dispuesto a adquirir el cereal a base de arroz?
11. ¿Cuántos paquetes de cereal a base de arroz de 80g estaría usted dispuesto a comprar mensualmente?
12. ¿Con qué frecuencia su bebé consumiría el cereal a base de arroz?
13. En una escala del 1 al 3, siendo 1 muy importante y 3 nada importante califique los siguientes atributos al momento de comprar el cereal propuesto.
14. ¿En qué envase usted preferiría adquirir el cereal?
15. ¿A qué precio dentro de este rango \$1,50 - \$5 considera el cereal de 80g como un producto MUY BARATO que le haría dudar de su calidad y NO lo adquiriría?
16. ¿A qué precio dentro de este rango \$1,50 - \$5 considera el cereal de 80g como un producto MUY BARATO y SI lo adquiriese?
17. ¿A qué precio dentro de este rango \$1,50 - \$5 considera el cereal de 80g como un producto MUY CARO y NO lo compraría?
18. ¿A qué precio dentro de este rango \$1,50 - \$5 considera el cereal de 80g como un producto MUY CARO y SI lo comprase?
19. ¿En cuál de los siguientes lugares le gustaría comprar el cereal a base de arroz?
20. ¿Por cuál medio usted preferiría recibir información acerca de este nuevo producto cereal a base de arroz?
21. ¿Qué tipo de promoción le interesaría recibir al comprar el cereal propuesto?

22. ¿Cuál es la red social que usted más utiliza?
23. ¿En su hogar quién compra los alimentos para el bebé?
24. ¿Qué edad tiene usted?
25. Género

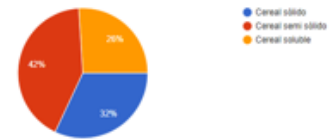
### Tabulación preguntas

La presente investigación se realizó a una muestra de 50 personas (madres y padres de la ciudad de Quito) que alguna vez han comprado cereal a sus hijos con edades de 1 a 3 años.

<b>Pregunta 1</b>	¿Usted compra cereal para su hijo?		
<b>Objetivo</b>	Determinar si los padres están familiarizados con el cereal para bebés		
<b>Opción de respuesta 1</b>	Si	50 personas	71%
<b>Opción de respuesta 2</b>	No	20 personas	29%

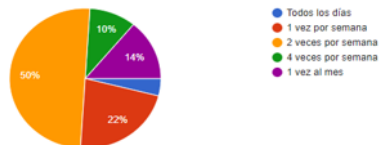
<b>Pregunta 2</b>	¿Qué tipo de cereal compra?		
<b>Objetivo</b>	Determinar el cereal más comprado por los padres		
<b>Opción de respuesta 1</b>	Sólido		
<b>Opción de respuesta 2</b>	Semi sólido		
<b>Opción de respuesta 3</b>	Soluble		
<b>Conclusión</b>	Más del 50% de los encuestados prefieren comprar cereal a su bebé con textura semi sólida o		

2. ¿Qué tipo de cereal compra?  
50 respuestas



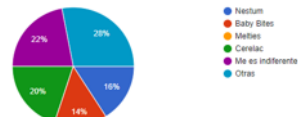
<b>Pregunta 3</b>	¿Con qué frecuencia su hijo consume cereal?		
<b>Objetivo</b>	Determinar la frecuencia de compra del cereal.		
<b>Opción de respuesta 1</b>	Todos los días	2 personas	4%
<b>Opción de respuesta 2</b>	Una vez por semana	11 personas	22%
<b>Opción de respuesta 3</b>	Dos veces por semana	25 personas	50%
<b>Opción de respuesta 4</b>	Dos a cuatro veces por semana	5 personas	10%
<b>Opción de respuesta 4</b>	Una vez al mes	7 personas	14%
<b>Conclusión</b>	El 72% de los encuestados introduce cereal a sus bebés de 1 a 2 veces por semana.		

3. ¿Con qué frecuencia su hijo consume cereal?  
50 respuestas



<b>Pregunta 4</b>	¿Cuál es la marca de cereal de su preferencia?		
<b>Objetivo</b>	Conocer la marca que está mayormente posicionada en la mente del consumidor		
<b>Opción de respuesta 1</b>	Nestum	8 personas	16%
<b>Opción de respuesta 2</b>	Baby Bites	7 personas	14%
<b>Opción de respuesta 3</b>	Cerelac	10 personas	20%
<b>Opción de respuesta 4</b>	Me es indiferente la marca	11 personas	22%
<b>Opción de respuesta 5</b>	Otros	14 personas	28%
<b>Conclusión</b>	En conclusión el 50% de los padres no tienen una marca en específico de su preferencia o es otra a las mencionadas anteriormente.		

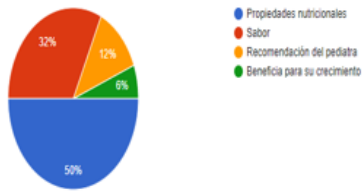
4. ¿Cuál es la marca de cereal de su preferencia?  
50 respuestas



<b>Pregunta 5</b>	¿Cuáles son las razones por las cuáles usted alimenta a su bebé con cereal?		
<b>Objetivo</b>	Determinar los atributos más esenciales que los padres observan al comprar cereal		
<b>Opción de respuesta 1</b>	Propiedades nutricionales	25 personas	50%
<b>Opción de respuesta 2</b>	Sabor	16 personas	32%
<b>Opción de respuesta 3</b>	Beneficio a su crecimiento	9 personas	18%
<b>Conclusión</b>	En conclusión, más del 50% de los padres alimenta a sus bebés con cereal por propiedades nutricionales, sabor y recomendación del pediatra.		

5. ¿Cuáles son las razones por las cuáles usted alimenta a su bebé con cereal?

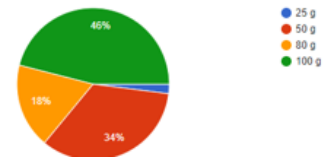
50 respuestas



<b>Pregunta 6</b>	¿En qué presentación prefiere adquirir cereal?		
<b>Objetivo</b>	Determinar cuánto contenido de cereal prefieren adquirir los clientes.		
<b>Opción respuesta 1</b>	de 25 gr	1 persona	2%
<b>Opción respuesta 2</b>	de 50 gr	17 personas	34%
<b>Opción respuesta 3</b>	de 80 gr	9 personas	18%
<b>Opción respuesta 4</b>	de 100 gr	23 personas	46%
<b>Conclusión</b>	Más del 50% de los encuestados prefieren cereal de 80 a 100 gramos.		

6. ¿En qué presentación prefiere adquirir cereal?

50 respuestas



<b>Pregunta 7</b>	¿Cuál de estos sabores de cereal conoce usted?		
<b>Objetivo</b>	Determinar el tipo de cereal con mayor aceptación para los padres.		
<b>Opción de respuesta 1</b>	Quinoa	20 persona	40%
<b>Opción de respuesta 2</b>	Arroz	22 personas	44%
<b>Opción de respuesta 3</b>	Avena	8 personas	16%
<b>Conclusión</b>	En conclusión, apenas el 16% de los encuestados conocen del cereal de avena, mientras que el 84% de encuestados conocen el cereal de arroz y de quinoa.		

7. ¿Cuál de estos sabores de cereal conoce usted?

50 respuestas

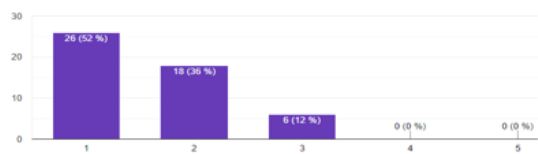


<b>Pregunta 8</b>	¿En cuanto a los beneficios señalados estaría usted interesado en consumir el cereal?		
<b>Objetivo</b>	Determinar la aceptación del cereal por parte de los potenciales clientes.		
<b>Opción respuesta 1</b>	de Totalmente de acuerdo	22 persona	44%
<b>Opción respuesta 2</b>	de Muy de acuerdo	18 personas	36%
<b>Opción respuesta 3</b>	de Neutral	10 personas	20%
<b>Conclusión</b>	En conclusión, de acuerdo al indicador de satisfacción: 1 totalmente satisfecho y 5 totalmente insatisfecho, se obtuvo un promedio 1,5 de satisfacción. El 80% de los encuestado estarían dispuestos a comprar cereal para sus hijos.		

8. ¿En cuanto a los beneficios señalados estaría usted interesado en consumir el cereal?

Siendo 1 totalmente de acuerdo y 5 completamente desacuerdo

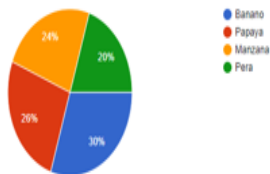
50 respuestas



<b>Pregunta 9</b>	¿Qué sabores de fruta le gustaría que tenga el cereal?	
<b>Objetivo</b>	Determinar los sabores de mayor preferencia.	
<b>Opción de respuesta 1</b>	Banano	30%
<b>Opción de respuesta 2</b>	Papaya	26%
<b>Opción de respuesta 3</b>	Manzana	24%
<b>Opción de respuesta 4</b>	Pera	20%
<b>Gráfico</b>		
<b>Conclusión</b>	Se puede observar que el sabor con más aceptación fue el banano con un 30%, seguido por paya con un 26%, 24% de manzana y finalmente 20% de pera.	

9. ¿Qué sabores de fruta le gustaría que tenga el cereal?

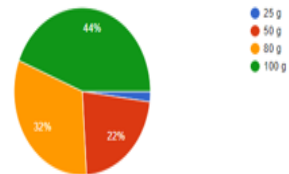
50 respuestas



<b>Pregunta 10</b>	¿En qué cantidad usted estaría dispuesto a adquirir el cereal a base de arroz?		
<b>Objetivo</b>	Determinar la cantidad óptima de cereal.		
<b>Opción respuesta 1</b>	de 25 gr	1 persona	2%
<b>Opción respuesta 2</b>	de 50 gr	11 personas	22%
<b>Opción respuesta 3</b>	de 80 gr	16 personas	32%
<b>Opción respuesta 4</b>	de 100 gr	22 personas	44%
<b>Conclusión</b>	En conclusión, más del 70% de los encuestados preferirían adquirir cereal de arroz de 80 a 100 gramos.		

10. ¿En que cantidad usted estaría dispuesto a adquirir el cereal a base de arroz ?

50 respuestas





<b>Pregunta 11</b>	¿Cuántos paquetes de cereal a base de arroz estaría usted dispuesto a comprar mensualmente?		
<b>Objetivo</b>	Determinar la frecuencia de consumo		
<b>Opción de respuesta 1</b>	Un paquete	21 persona	42%
<b>Opción de respuesta 2</b>	Dos paquetes	21 personas	42%
<b>Opción de respuesta 3</b>	Más de dos paquetes	8 personas	16%
<b>Gráfico</b>			
<b>Conclusión</b>	El 84% de los encuestados estarían dispuestos a comprar de 1 a 2 paquetes al mes.		

11. ¿Cuántos paquetes de cereal a base de arroz de 80g estaría usted dispuesto a comprar mensualmente?

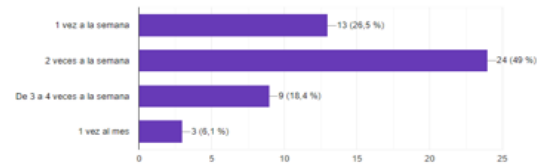
50 respuestas



<b>Pregunta 12</b>	¿Con qué frecuencia su bebé consumiría el cereal a base de arroz?		
<b>Objetivo</b>	Determinar la frecuencia de consumo		
<b>Opción de respuesta 1</b>	Una vez a la semana	13 personas	26%
<b>Opción de respuesta 2</b>	Dos veces a la semana	24 personas	48%
<b>Opción de respuesta 3</b>	Dos a cuatro veces por semana	9 personas	18%
<b>Opción de respuesta 4</b>	Una vez al mes	4 personas	8%
<b>Gráfico</b>			
<b>Conclusión</b>	Más del 50% de los encuestados respondieron que su bebé podría consumir el cereal de 1 a 2 veces por semana.		

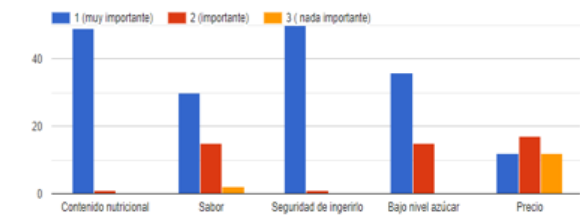
12. ¿Con qué frecuencia su bebé consumiría el cereal a base de arroz?

49 respuestas



<b>Pregunta 13</b>	En una escala del 1 al 3, siendo 1 muy importante y 3 nada importante califique los siguientes atributos al momento de comprar el cereal propuesto		
<b>Objetivo</b>	Determinar los atributos más importantes que debe contener el cereal para los padres.		
<b>Contenido nutricional</b>	Muy importante	49	98%
	Importante	1	2%
<b>Sabor</b>	Muy importante	30	60%
	Importante	15	30%
	Nada importante	5	10%
<b>Bajo nivel de azúcar</b>	Muy importante	35	70%
	Importante	15	30%
<b>Precio</b>	Muy importante	13	
	Importante	17	
	Nada importante	12	
<b>Conclusión</b>	Los atributos más relevantes que más del 70% de los encuestados calificaron como muy importantes son : contenido nutricional y bajo nivel de azúcar		

13. En una escala del 1 al 3, siendo 1 muy importante y 3 nada importante califique los siguientes atributos al momento de comprar el cereal propuesto



<b>Pregunta 14</b>	¿En qué envase usted preferiría adquirir este cereal?		
<b>Objetivo</b>	Determinar el empaque preferencial para los consumidores		
<b>Opción de respuesta 1</b>	Caja de cartón	12	24,49%
<b>Opción de respuesta 2</b>	Empaque con cierre hermético	28	57,14%
<b>Opción de respuesta 3</b>	Envase plástico	9	18,37%
<b>Conclusión</b>			

14. ¿En qué envase usted preferiría adquirir el cereal?

49 respuestas



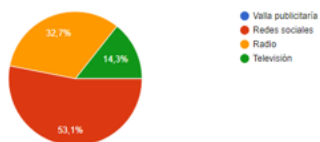
<b>Pregunta 19</b>	¿En cuál de los siguientes lugares le gustaría comprar el cereal a base de arroz?		
<b>Objetivo</b>	Determinar los puntos de venta preferenciales		
<b>Opción de respuesta</b>	Farmacias	11	22%
<b>Opción de respuesta</b>	Supermercado	21	42%
<b>Opción de respuesta</b>	Tienda Virtual	18	36%
<b>Conclusión</b>	En conclusión, el 42% de los encuestados prefieren comprar el cereal en supermercados, seguido por el 36% que prefiere en tiendas virtuales.		

19. ¿En cuál de los siguientes lugares le gustaría comprar el cereal a base de arroz ?  
50 respuestas



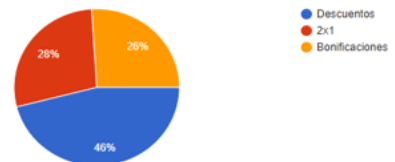
<b>Pregunta 20</b>	¿Por cuál medio usted preferiría recibir información acerca de este nuevo producto cereal a base de arroz?		
<b>Objetivo</b>	Determinar		
<b>Opción de respuesta 1</b>	Radio	16	32%
<b>Opción de respuesta 2</b>	Redes Sociales	27	54%
<b>Opción de respuesta 3</b>	Televisión	6	14%
<b>Gráfico</b>			
<b>Conclusión</b>	En conclusión, más del 50% de los encuestados prefiere las redes sociales para recibir información sobre el cereal.		

20. ¿ Por cuál medio usted preferiría recibir información acerca de este nuevo producto cereal a base de arroz?  
49 respuestas



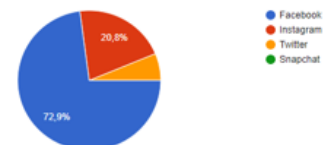
<b>Pregunta 21</b>	¿Qué tipo de promoción le interesaría recibir al comprar el cereal propuesto?		
<b>Objetivo</b>	Determinar el tipo de promoción que quisieran recibir los padres sobre el cereal, de esta manera poder determinar las estrategias de promoción.		
<b>Opción de respuesta 1</b>	2x1	14	28%
<b>Opción de respuesta 2</b>	Bonificaciones	13	26%
<b>Opción de respuesta 3</b>	Descuentos	23	46%
<b>Gráfico</b>			
<b>Conclusión</b>	En conclusión, el tipo de promoción que preferirían los encuestados son promociones, con un 46% seguido por 2x1 con un 28% y finalmente bonificaciones.		

21. ¿Qué tipo de promoción le interesaría recibir al comprar el cereal propuesto?  
50 respuestas




<b>Pregunta 22</b>	¿Cuál es la red social que usted más utiliza?		
<b>Objetivo</b>	Determinar la red social más usada por los padres.		
<b>Opción de respuesta 1</b>	Facebook	37	74%
<b>Opción de respuesta 2</b>	Instagram	10	20%
<b>Opción de respuesta 3</b>	Twitter	3	6%
<b>Conclusión</b>	La red social más usada es facebook, más del 70% de encuestados la usa.		

22. ¿Cuál es la red social que usted más utiliza?  
48 respuestas



## Anexo 2: Mapa de posicionamiento

<b>Atributos</b>	<b>Fruit Rice</b>	<b>Competidor Directo: Baby Bites</b>	<b>Competidor Indirecto: Nestum</b>	<b>Competidor Indirecto: Gerber Yogurt melts</b>
				
	Textura semisólida	Textura semisólida	Textura en polvo	Textura semisólida
	Cereal a base de arroz	Cereal a base de quinua y arroz		Bocaditos de yogurt con fruta
	Hierro	Carbonato de calcio	Contenido en gramos 250	No contiene azúcares
	Vitamina B	Vitamina E	Contiene vitaminas y minerales	No contiene preservantes
	Vitamina C Papaya Banano	Sabor natural a frutas	Contiene probióticos	
<b>+</b> <b>Contenido en gramos: 100</b>	Contenido en gramos: 45		Contenido en gramos: 28 gramos	
<b>—</b> Precio: \$3,50	Precio: \$3,78	Precio: \$4,15	Precio: \$3,50	

### Anexo 3: Etiquetas del Cereal

#### Semaforización



#### Contenido Nutricional

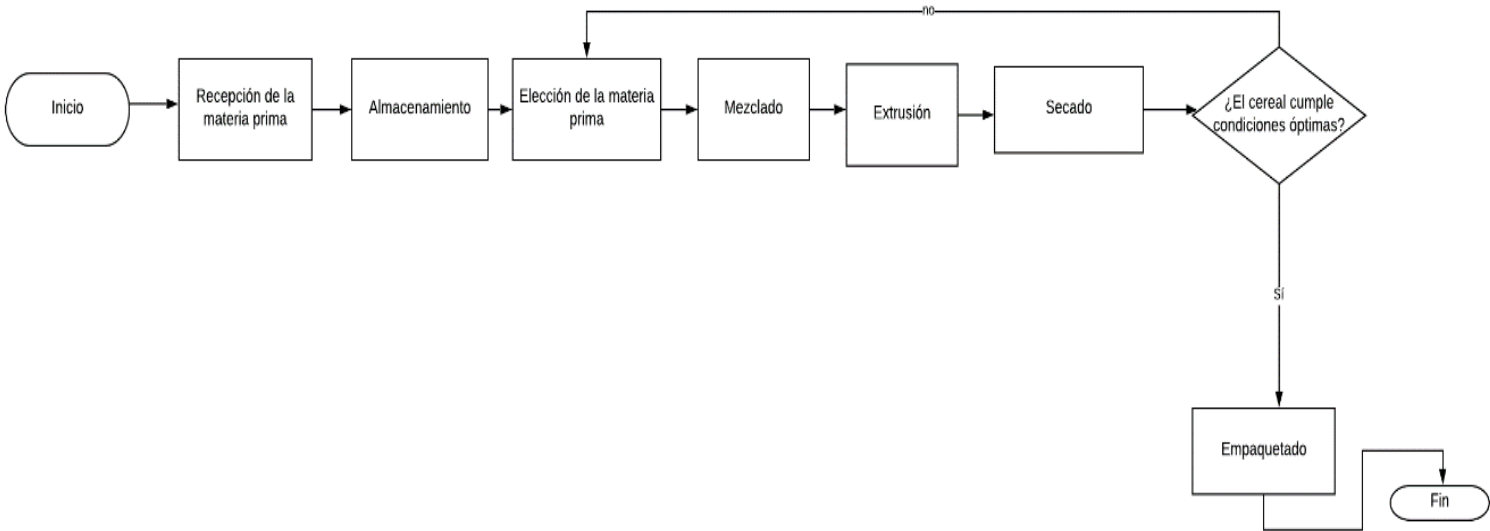
CONTENIDO NUTRICIONAL			
Carbohidratos	15 g		
Fibra	0,8 g		
Proteína	2 gr	Porciones	14
Calcio	12%	Porción recor	7 g
Acido Fólico	8%		
Vitamina A	2%		
Vitamina C	2%		

#### Fecha de caducidad:

Una vez abierto consumirlo en un periodo de 30 días



#### Anexo 4: Flujograma del proceso productivo



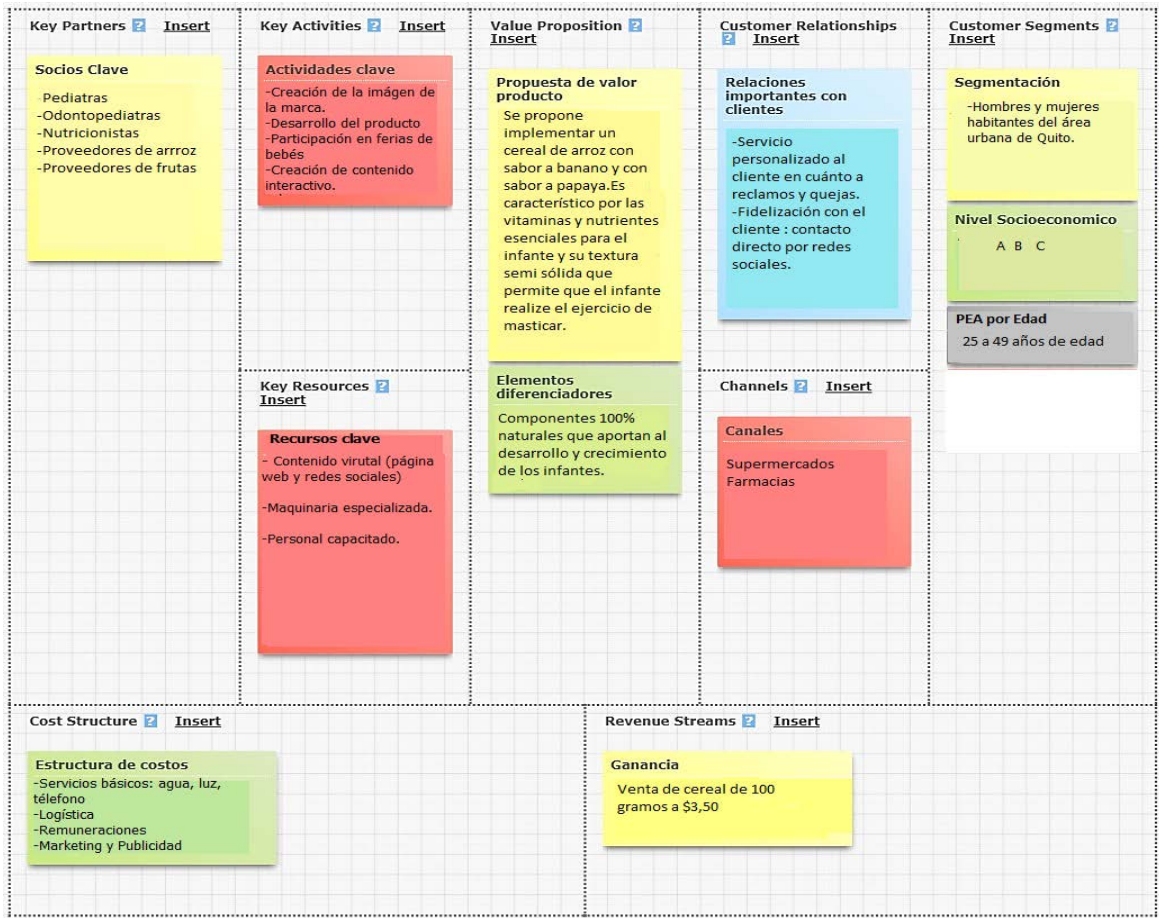
#### Anexo 5: Requisitos supermercados

REQUISITOS DE ENTRADA A SUPERMERCADOS Y FARMACIAS	
TIPO DE EMPRESA	REQUISITOS
Corporación La favorita	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe contar con un plan de mercado.</li> <li>2. Se evalúa el producto de acuerdo al volumen de ventas, precio, posicionamiento.</li> <li>3. Se entrega una muestra del producto.</li> <li>4. Se debe contar con una copia del registro sanitario.</li> <li>5. Se debe enviar el requisito al correo del departamento comercial del área de productos de bebé.</li> </ol>
Corporación GPF	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca productos innovadores, de calidad y con proyección de crecimiento en las categorías de medicinas, cuidado personal, hogar, belleza, alimentos y bebidas, regalos y bazar</li> <li>2. Volumen de ventas</li> <li>3. Es miembro de AEI que fomenta el desarrollo de nuevos emprendimientos.</li> </ol>
Corporación El Rosado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser persona natural o jurídica legal.</li> <li>2. Tener RUC</li> <li>3. Se debe adjuntar documentos de producción para sustentar la</li> </ol>

#### Anexo 6: Facturación de empresas competidoras

EMPRESAS COMPETIDORAS EXTERNAS A LA INDUSTRIA			
NOMBRE	MARCA	RUBRO	\$
PHARMA NUTRITION	MAH CEREAL INFANTIL	VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA CERO O EXENTAS DE IVA	\$ 683,437,05
NESTLE	Gerber, Cerelac, Nestum		\$ 6 716 521
ALPINA	Baby Alpina		\$ 54 208 025

## Anexo 7: Modelo Canvas



## Anexo 8: Modelo Canvas

