

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAPILLAS
EN
LA CIUDAD DE QUITO**

María Eugenia Araujo Catota

2008

Quito, 17 de noviembre de 2008

Econ. Joaquín Morillo
Decano de la Facultas de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad de las Americas UDLA
Presente

De mis consideraciones:

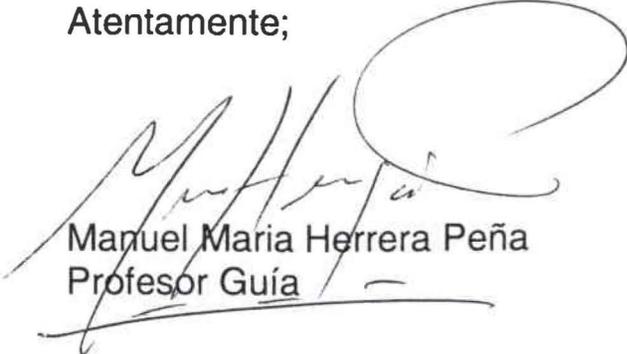
Una vez concluido el trabajo de titulación "*Plan de Negocios para la Implantación de una empresa dedicada a la elaboración de papillas en la ciudad de Quito*" preparado por la estudiante, MARÍA EUGENIA ARAUJO CATOTA con matrícula número 105080, pongo a su consideración el presente informe sobre su realización.

El trabajo fue elaborado por un tiempo aproximado de 10 meses calendario y cumple en forma y fondo con los objetivos planteados.

El trabajo de la alumna, se le califica con la nota de 10/10 (diez sobre diez)

Sin otro particular. Me suscribo de Usted

Atentamente;



Manuel Maria Herrera Peña
Profesor Guía

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a DIOS, a mis padres y a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este plan de negocios, de manera especial al Dr. Manuel María Herrera.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan se ha considerado como una oportunidad de negocio porque cada vez la tendencia para alimentar a los infantes con papillas industrializadas va tomando mayor espacio; la inserción laboral de la mujer y los trabajos adicionales que las familias realizan para mejorar sus ingresos no les da tiempo para elaborar papillas caseras, por lo que prefieren comprarlas, por los beneficios que representan para el desarrollo físico e intelectual de los niños.

Estos factores han provocado que los supermercados, autoservicios, farmacias y pañalerías incrementen cada vez la oferta de este producto en sus perchas. Sin embargo la oferta actual de papillas se dirige a un mercado de clase social media-alta y alta, quedando desatendidas las clases sociales media-media y media-baja, que muchas veces no pueden acceder a este tipo de producto por sus altos precios.

Por otro lado las papillas existentes en el mercado utilizan altos niveles de conservantes, provocando de alguna manera una distorsión del sabor de sus ingredientes originales, que en muchas ocasiones no son agradables al paladar del niño, creando un rechazo hacia el producto sin asimilar los beneficios implícitos en este tipo de complemento alimenticio.

La finalidad de este plan de titulación es implementar una empresa dedicada a la elaboración de papillas y su comercialización a través de supermercados,

autoservicios, farmacias, panaderías, tiendas de barrio, pañalerías, ferias libres y verdulerías de manera que sean de fácil acceso para el cliente donde quiera que éste se encuentre.

Para alcanzar los objetivos del plan se realizaron dos tipos de investigación: cualitativa y cuantitativa, con el propósito de obtener información relevante sobre el cliente y su percepción acerca del nuevo producto.

Dentro de la investigación cualitativa se realizaron 3 grupos focales a madres de familia, 3 grupos focales a niños y finalmente 4 grupos focales de confirmación de datos a madres de familia, para determinar sus gustos, preferencias, agrado o desagrado por el nuevo producto. También se realizaron entrevistas a expertos con vasto conocimiento en el tema de alimentación y salud de infantes, entre ellos Pediatras, Ingeniera en Alimentos, Administrador de Autoservicio, quienes aportaron con una visión más clara sobre el entorno y actividades pertinentes en este tipo de negocio.

En cuanto al estudio cuantitativo se realizaron 370 encuestas de una población de 4.910 madres de familia de clase social media-media y media-baja de la ciudad de Quito, quienes serían consideradas las posibles clientas.

La estrategia fundamental de las nuevas papillas son sus precios inferiores a la competencia y su alto valor nutricional, al emplear camote, zanahoria, plátano,

quinua y leche de soya; sabores únicos en el mercado con reconocidos beneficios y de fácil obtención.

Es una propuesta totalmente nueva, emplea ingredientes abundantes y poco costosos en el país, además que introduce una presentación diferente: su envase sachet¹ el cual abarata costos, contribuye al reciclaje a favor del medio ambiente y brinda mayor flexibilidad y comodidad de uso para el cliente.

Después de presentar un entorno y una investigación de mercados favorables, se crea una estructura organizacional y estratégica cuyo nombre es "Nene Papillas".

Posteriormente se diseñó un plan de marketing para el lanzamiento de las papillas y para la captación de posibles clientes se propuso la utilización de:

- Volantes entregados en las paradas de buses y estaciones de metrovía, trolebús y ecovía.
- Muestras gratis. *→ DONDE*
- Degustaciones.
- Material POP en puntos de venta.

Conforme lo indica la investigación de mercados la papilla de mayor aceptación dentro del mercado objetivo es la de plátano con el 95%, y la papilla de camote

¹ Envase de material sintético usado para envasar líquidos y semisólidos.

y zanahoria en menor proporción con el 88%. Estos datos confirman que el mercado escogido es el correcto y su agrado por el producto es elevado.

El plan financiero presenta dos escenarios: el apalancado y el no apalancado, con un horizonte de 5 años cada uno y dentro de ellos tres escenarios: normal, optimista y pesimista. Sus resultados son favorables, siendo el más óptimo el plan de negocios apalancado, el cual presenta mayores beneficios.

El VAN de los dos escenarios es atractivo y la TIR supera notablemente el costo de oportunidad (17.82%), lo cual demuestra la factibilidad del negocio.

RESUMEN VAN Y TIR

Plan de negocios apalancado.

	Normal	Optimista	Pesimista
VAN	33.781,49	46.020,46	24.150,73
TIR	50,23%	57,74%	43,49%

Plan de negocios no apalancado

	Normal	Optimista	Pesimista
VAN	32.013,11	44.252,08	22.382,35
TIR	37,54%	43,28%	32,47%

Elaborado por: Autora

Se diseñó un plan de contingencia que presenta posibles factores que afecten el normal desarrollo de la empresa, para lo cual se sugieren las posibles soluciones.

Obteniendo resultados positivos, se concluye la viabilidad de la implantación del negocio de elaboración y comercialización de papillas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I .- ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Objetivos	2
1.2 .1 Objetivo general	
1.2.2 Objetivos específicos	
CAPÍTULO II .- SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO	3
2.1 Análisis del sector	
2.1.1 Antecedentes del sector manufacturero	
2.1.2 Situación actual	5
2.1.3 Situación futura	6
2.2 Industria de productos alimenticios diversos	7
2.2.1 Antecedentes	
2.2.2 Situación actual	9
2.2.3 Situación futura	11
2.3 Producción y comercialización de papillas	
2.3.1 Antecedentes	
2.3.2 Definición del negocio	12
2.4 Factores externos	
2.4.1 Factores económicos	13
2.4.1.1 Inflación	
2.4.1.2 Tasas de interés	14
2.1.1.3 PIB manufacturero	15
2.4.2 Factores tecnológicos	16
2.4.2.1 Tecnología	
2.4.3 Factores sociales	17
2.4.3.1 Desnutrición	
2.4.3.2 Pobreza	18
2.4.4 Factores legales	19
2.4.5 Factores culturales	20
2.4.5.1 Hábitos de consumo	

2.5 Fuerzas competitivas de Porter	
2.5.1 Amenaza de nuevos competidores	21
2.5.2 Rivalidad entre competidores	
2.5.3 Amenaza de productos sustitutos	22
2.5.4 Poder de negociación de proveedores	
2.5.5 Poder de negociación de compradores	
CAPÍTULO III.- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	23
3.1 Proceso de investigación de mercados	
3.1.1 Problema gerencial	
3.1.2 Problema de investigación de mercados	
3.2 Objetivos	
3.2.1 Objetivos de la investigación	
3.2.1.1 Objetivo General	
3.2.1.2 Preguntas, objetivos e hipótesis.	
3.3 Diseño de la investigación	24
3.3.1 Investigación cualitativa	
3.3.1.1 Grupos focales	25
3.3.1.1.1 Objetivo general	
3.3.1.1.2 Objetivos específicos	
3.3.1.1.3 Características	26
3.3.1.1.4 Metodología	
3.3.1.1.5 Resultados	27
3.3.1.1.6 Conclusiones	29
3.3.1.2 Entrevistas a expertos	30
3.3.1.2.1 Objetivo general	31
3.3.1.2.2 Objetivos específicos	
3.3.1.2.3 Características	
3.3.1.2.4 Entrevistas a Pediatras	
3.3.1.2.4.1 Metodología	32
3.3.1.2.4.2 Resultados	
3.3.1.2.4.3 Conclusiones	33
3.3.1.2.5 Entrevista a Ingeniera en Alimentos	34
3.3.1.2.5.1 Metodología	

3.3.1.2.5.2 Resultados	
3.3.1.2.5.3 Conclusiones	35
3.3.1.2.6 Entrevista a Administrador de autoservicio	36
3.3.1.2.6.1 Metodología	
3.3.1.2.6.2 Resultados	
3.3.1.2.6.3 Conclusiones	37
3.3.2 Investigación cuantitativa	38
3.3.2.1 Objetivo general	39
3.3.2.2 Objetivos específicos	
3.3.2.3 Encuestas	40
3.3.2.3.1 Metodología	41
3.3.2.3.2 Resultados	42
3.3.2.3.3 Conclusiones	46
3.4 Oportunidad de negocio	
CAPÍTULO IV.- LA EMPRESA	49
4.1 Visión	
4.2 Misión	
4.3 Valores	50
4.4 Objetivos	
4.4.1 Objetivo corporativo	
4.4.2 Objetivos por áreas	
4.4.2.1 Objetivos finanzas	51
4.4.2.2 Objetivos producción	
4.4.2.3 Objetivos marketing, ventas y recursos humanos	
4.5 Descripción del producto	52
4.6.1 Logística de entrada	56
4.6.2 Operaciones	57
4.6.3 Logística de salida	58
4.6.4 Marketing	
4.6.5 Servicio	59
4.6.6 Abastecimiento	
4.6.7 Investigación y desarrollo	60
4.6.8 Recursos humanos	
4.6.9 Infraestructura de la empresa	

4.6.10 Procesos que dan valor a la empresa	
4.6.11 Procesos que presentan cuello de botella	61
4.7 Escala estratégica	
4.8 Ambiente organizacional	66
4.8.1 Cultura	
4.8.2 Personal	67
4.8.3 Incentivos	68
4.8.4 Estructura	69
4.8.4.1 Funciones por área	
CAPÍTULO V.- PLAN DE MARKETING	72
5.1 Oportunidad	
5.1.1 Situación actual	
5.1.2 Objetivos del plan de marketing	
5.1.2.1 Objetivo general	
5.1.2.2 Objetivos específicos	
5.2 Marketing estratégico	73
5.2.1 Consumidor	
5.2.1.1 Perfil del consumidor	
5.2.1.2 Deseos y necesidades del consumidor	
5.2.1.3 Hábitos de uso y actitudes del consumidor	74
5.2.1.4 Papeles de compra	75
5.2.1.4.1 Cliente	
5.2.2 Mercado	76
5.2.2.1 Historia del mercado	
5.2.2.2 Tamaño del mercado	77
5.2.2.3 Competidores	
5.2.2.4 Segmentación del mercado	79
5.2.2.5 Posicionamiento del producto	
5.2.2.6 Estrategias de posicionamiento	80
5.2.2.6.1 Ventajas competitivas	
5.2.2.6.1.1 Estrategias de precios	81
5.2.2.6.1.2 Diferenciación	82
5.3 Marketing táctico	
5.3.1 Producto	

5.3.1.1 Atributos del producto	
5.3.1.1.1 Etiqueta	84
5.3.1.1.2 Marca	85
5.3.1.1.3 Servicios de apoyo	
5.3.1.1.4 Formas de uso	
5.3.2 Promoción	86
5.3.2.1 Métodos promocionales	
5.3.2.1.1 Promoción de ventas	
5.3.2.1.2 Relaciones públicas	87
5.3.2.1.3 Publicidad	
5.3.3 Precio	88
5.3.4 Canales de distribución	89
5.4 Control	
5.4.1 Programación y control	
5.4.1.1 Control estratégico	
5.4.1.2 Control de rentabilidad	90
5.4.1.3 Control del plan anual	
5.4.1.4 Control de eficiencia	
5.5 Proyección de ventas	
CAPÍTULO VI.- EVALUACIÓN FINANCIERA	93
6.1 Supuestos	
6.2 Evaluación financiera	94
6.2.1 Valor actual neto	
6.2.2 Tasa interna de retorno	95
6.2.3 Punto de equilibrio	
CAPÍTULO VII.- PLAN DE CONTIGENCIA	97
7.1 Demanda superior a la proyectada	
7.2 Demanda inferior a la proyectada	
7.3 Inestabilidad política	98
CAPÍTULO VIII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
7.1 Conclusiones	

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

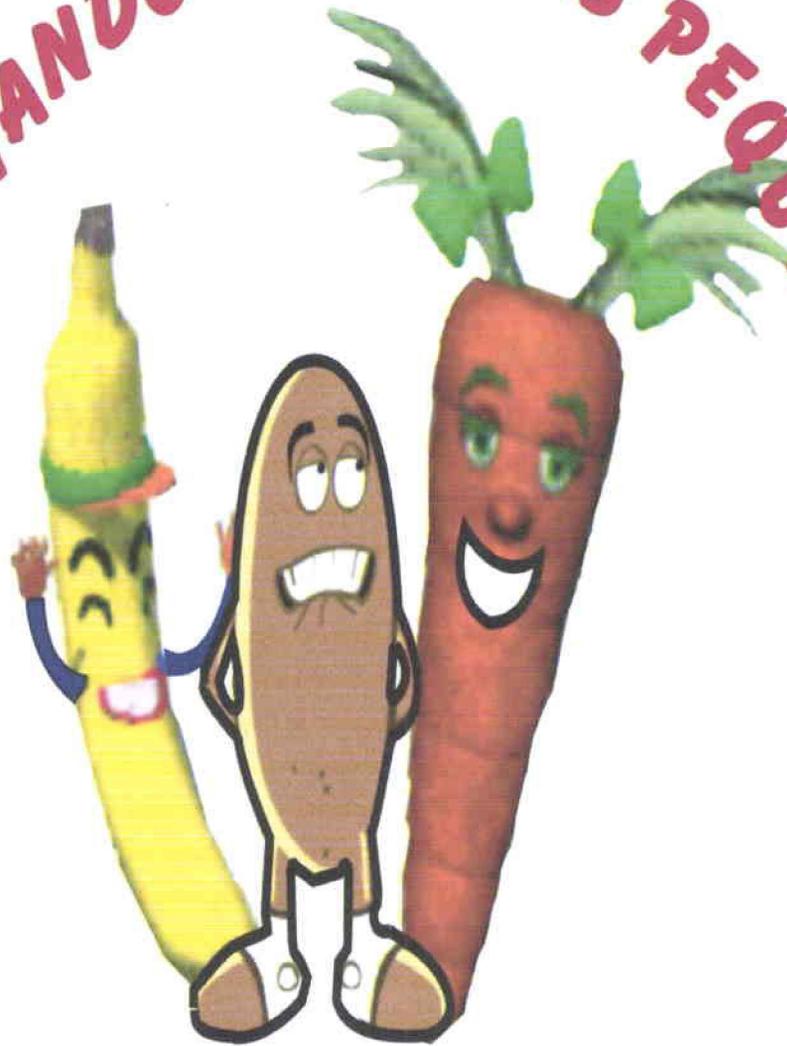
ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.2.1 Clasificación industrial	8
Cuadro 2.3.2 Definición del negocio	12
Cuadro 2.4.1.1 Inflación	13
Cuadro 2.4.1.3 PIB Manufacturero	15
Cuadro 2.4.3.2 Pobreza por consumo	18
Cuadro 2.5 Fuerzas Competitivas de Porter	21
Cuadro 3.2.1.2 Preguntas, objetivos e hipótesis	24
Cuadro 3.3.2.3 Cálculo de la muestra	40
Cuadro 4.4.2.1 Objetivos de finanzas	51
Cuadro 4.4.2.2 Objetivos de producción	
Cuadro 4.4.2.3 Objetivos de marketing, ventas y recursos humanos	
Cuadro 4.6 Cadena de valor	55
Cuadro 4.7 Escala estratégica	65
Cuadro 4.8 Diagrama de ambiente organizacional	71
Cuadro 5.2.1.4 Papeles de compra	75
Cuadro 5.2.2.2 Tamaño del mercado	77
Cuadro 5.2.2.3 Competidores	78
Cuadro 5.2.2.4 Segmentación del mercado	79
Cuadro 5.2.2.5 Posicionamiento de la competencia	80
Cuadro 5.3.3.1 Precios	81
Cuadro 5.3.2.1 Publicidad	87
Cuadro 5.3.4 Canales de distribución	89
Cuadro 5.5.1 Tasas de escenarios para proyección de ventas	91
Cuadro 5.5.2 Proyección de ventas pesimista	
Cuadro 5.5.3 Proyección de ventas normal	92
Cuadro 5.5.4 Proyección de ventas optimista	
Cuadro 6.2.1 Valor actual neto	94
Cuadro 6.2.2 Tasa interna de retorno	95
Cuadro 6.2.3 Punto de equilibrio	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1.2 Principales Sectores de la actividad económica registrada.	5
Gráfico 2.2.2 Evolución de Índice de Precios	10
Gráfico 3.3.2.3.2.1 Consumo de papillas según su tipo	42
Gráfico 3.3.2.3.2.2 Inicio de consumo y tipo de papilla	43
Gráfico 3.3.2.3.2.3 Papillas mejor posicionadas y sus atributos	44
Gráfico 3.3.2.3.2.4 Lugar de compra y atributo	45
Gráfico 4.5.1 Diagrama de flujo genérico del producto	53
Gráfico 4.5.2 Flujograma de elaboración de papillas	54
Gráfico 4.8.4 Organigrama	69

ALIMENTANDO A LOS MÁS PEQUEÑOS



CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

Este plan de negocios surge de la necesidad de alimentar a los niños con productos nutritivos que representen un aporte para su desarrollo, y de la búsqueda de nuevas alternativas en complementos alimenticios al alcance de todos los sectores poblacionales de la ciudad de Quito.

Debido a la tendencia creciente del consumo de alimentos ya elaborados y a la falta de tiempo para preparar papillas caseras, la demanda de papillas industrializadas es cada vez mayor.

Actualmente, las marcas de papillas existentes en el mercado presentan variedad de sabores y cantidad, orientando su oferta a clases sociales media-alta y alta, razón por la cual los estratos sociales medio-medio y medio-bajo no han sido satisfechos por su precio y ubicación.

Los argumentos anteriores representan una oportunidad para la implantación del negocio de elaboración de papillas, enfocado precisamente a las clases sociales que no tienen acceso a las papillas existentes y a la vez que requieren de un producto con características nutritivas, agradables y precios bajos.

1.1 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

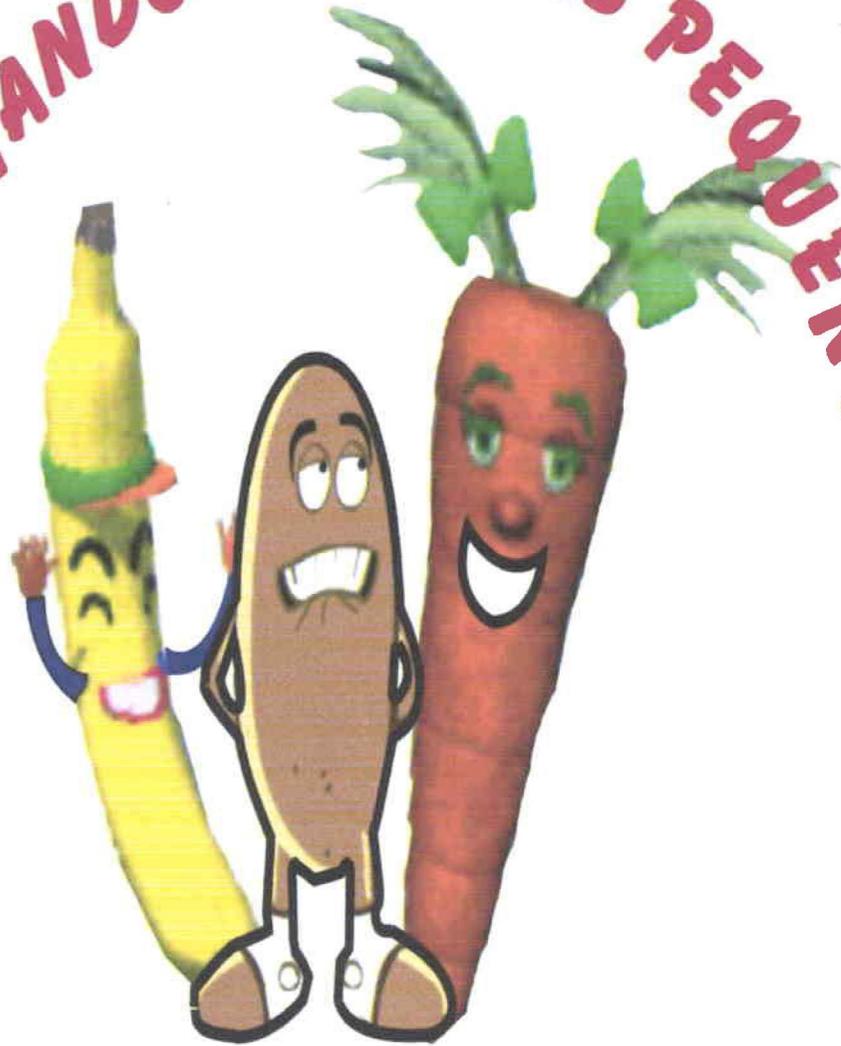
Construir un plan de negocio que permita determinar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de papillas.

REALIZADO

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Conocer la situación del sector manufacturero y la industria alimenticia dentro de los cuales se encuentra el futuro negocio.
- Determinar el segmento de mercado al cual se dirigirá la oferta de papillas.
- Precisar el nivel de aceptación de las nuevas papillas en el segmento escogido.
- Conocer los requisitos exigidos para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de alimentos.
- Delinear las estrategias de marketing más adecuadas para el lanzamiento del producto.
- Determinar la viabilidad financiera y rentabilidad del futuro negocio.
- Identificar los posibles factores que pudieran causar mayor afectación al funcionamiento y desarrollo de la empresa.

ALIMENTANDO A LOS MÁS PEQUEÑOS



CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO

Para viabilizar la creación de un negocio es preciso realizar un estudio del entorno en el cual va a desarrollarse, conocer su historia y crecimiento, para entender sus cambios, tendencias y reaccionar frente a ellas.

En este capítulo se analizará el sector, la industria y las variables micro y macroeconómicas que inciden en el desarrollo del negocio.

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1.1 Antecedentes del sector manufacturero.

Este sector ha tenido dos lugares de mayor desarrollo: Pichincha y Guayas. En el período 2000-2005 registró un crecimiento del 4.8%, las industrias que generaron mayor dinamismo para el sector fueron: fabricación de productos minerales no metálicos, fabricación de productos químicos y fabricación de muebles.¹ Entre los factores que impulsaron su crecimiento están: precios competitivos, calidad de los productos, variedad en líneas de producción y aumento de la demanda doméstica.

Dentro del sector se encuentran las siguientes industrias²:

- Carnes y pescado elaborado.
- Cereales y panadería.

¹ [www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000376/Productividadyrentabilidad del sector manufacturero ecuatoriano/JimboGuillermo/Año2007](http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000376/Productividadyrentabilidad%20del%20sector%20manufacturero%20ecuatoriano/JimboGuillermo/Año2007).

² [http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/NotasTecnicas/nota17/Elasticidades de sustitución de factores en la industria manufacturera ecuatoriana/ HurtadoSebastián](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/NotasTecnicas/nota17/Elasticidades%20de%20sustituci3n%20de%20factores%20en%20la%20industria%20manufacturera%20ecuatoriana/HurtadoSebasti3n).

- Elaboración de azúcar.
- Productos alimenticios diversos.
- Elaboración de bebidas.
- Elaboración de productos de tabaco.
- Textiles, prendas de vestir e industria del cuero.
- Industria de la madera y sus derivados.
- Fabricación y producción de papel; imprentas y editoriales.
- Fabricación de productos químicos; derivados del petróleo y el carbón.
- Fabricación de productos minerales no metálicos.
- Fabricación de maquinaria y equipo.
- Otras industrias manufactureras.

En el año 2006, el sector manufacturero aportó con el 8.54% al PIB, siendo el tercer sector con mayor participación, después de intermediación financiera (21.27%) y pesca (15.12%)³.

Las industrias más dinámicas del sector han sido: elaboración de azúcar (16.1%), fabricación de maquinaria y equipo (15.9%), carnes y pescado elaborado (11.8%) esto se refleja en el aumento de las exportaciones, especialmente de camarón, productos alimenticios diversos (9.3%), que se originó por el aumento de la producción de aceite crudo de palma, bombones, caramelos, confites y pastillas.⁴

³ Cuentas Nacionales –Banco Central del Ecuador.

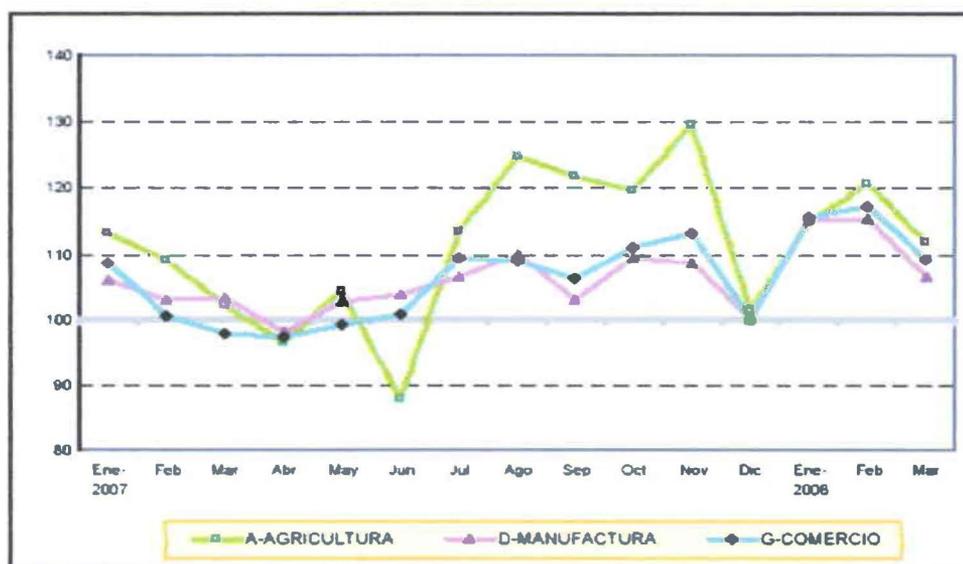
⁴ Cuentas nacionales-Banco Central del Ecuador.

Según las encuestas empresariales el año 2006, representó para el sector manufacturero un incremento tanto en ventas (39%) como en producción (33%), por lo cual la capacidad instalada aumentó. La situación del sector fue considerada entre normal y buena, atribuida a que existió una demanda favorable e inclusive se registró cierta reactivación en el aparato productivo, por la facilidad de préstamos al sector de la construcción⁵.

2.1.2 Situación actual

Para el año 2007, el sector manufacturero registra una tasa de crecimiento del 4.6%, aportando con este porcentaje las industrias: del azúcar (6.4%), textiles y prendas de vestir (6.7%), productos químicos, caucho y plástico (6.6%), fabricación de maquinaria y equipo (8.7%), otras industrias manufactureras (6.6%)⁶

Gráfico 2.1.2
3.1. INA-R: PRINCIPALES SECTORES DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA REGISTRADA



Fuente: Indicadores económicos – INEC
Elaborado por: INEC

⁵ Encuestas de Coyuntura 2006. Banco Central. Pág. 42

⁶ <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/BolPrensaPrev.pdf/PrevisionesdelCrecimientoEconomicodelAño2007yEstimacionesparaelAño2008>.

Como se aprecia en el gráfico 2.1.2, los sectores que más han contribuido con el crecimiento del PIB en el año 2007 han sido: la agricultura, la manufactura y el comercio; apoyados por la expansión del consumo interno, de los cuales el que más ha aportado es la agricultura, a la vez que ha tenido la peor caída de los tres; en el mes de junio reflejado por el decrecimiento en su producción y los altos precios en los productos⁷, seguido del sector manufacturero que durante el primer trimestre se mantuvo estable por el incremento del consumo de los hogares y el aumento de las existencias⁸, tuvieron un aporte similar la manufactura y el comercio; finalmente en diciembre los tres sectores presentaron decrecimiento en su aporte, por una leve caída en el salario básico real en -0.23%⁹.

Cabe mencionar que el sector manufacturero registró mayor dinamismo por la importación de bienes de capital y materia prima, puesto que en este año se puso en marcha la reducción de aranceles¹⁰.

2.1.3 Situación futura

Para el año 2008, el sector manufacturero presentará un crecimiento de 4.54%¹¹, ocupando el quinto puesto de representatividad dentro del PIB. Sus exportaciones se incrementarán en un 19,7%.¹²

⁷ [http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=221218&id_seccion=6/El PIB creció 2,49% en 2007 este año lo hará al 5,2%: BCE/Año2008.](http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=221218&id_seccion=6/El%20PIB%20creci%C3%B3%202%2C49%20en%202007%20este%20a%C3%B1o%20lo%20har%C3%A1%20al%205%2C2%20BCE/A%C3%B1o2008)

⁸ [http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Indices/com62/CuentasNacionales TrimestralesdelEcuador/Año2007.](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Indices/com62/CuentasNacionalesTrimestralesdelEcuador/A%C3%B1o2007)

⁹ [http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Indices/com62/CuentasNacionales TrimestralesdelEcuador/Año2007.](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Indices/com62/CuentasNacionalesTrimestralesdelEcuador/A%C3%B1o2007)

¹⁰ [http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=221218&id_seccion=6/ El PIB creció 2,49% en el 2007 y este año lo hará al 5,2%: BCE/Año2008.](http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=221218&id_seccion=6/El%20PIB%20creci%C3%B3%202%2C49%20en%202007%20y%20este%20a%C3%B1o%20lo%20har%C3%A1%20al%205%2C2%20BCE/A%C3%B1o2008)

¹¹ [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/BolPrensaPrev.pdf/PrevisionesdelCrecimientoEconomicodelAño2007yEstimacionesparaelAño2008.](http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/BolPrensaPrev.pdf/PrevisionesdelCrecimientoEconomicodelA%C3%B1o2007yEstimacionesparaelA%C3%B1o2008)

¹² [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/economia-crece-78-en-el-primer-semestre-de-2008-316112.html/Año2008.](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/economia-crece-78-en-el-primer-semestre-de-2008-316112.html/A%C3%B1o2008)

Es importante destacar que el empleo se concentra en las industrias de productos basados en recursos naturales que implican tecnologías simples.¹³

Según el actual gobierno se definirá políticas de comercio interior y exterior que dinamicen la producción y aseguren las condiciones leales, equitativas de competencia, mejoren la competitividad y satisfagan las necesidades del consumidor. Además se promoverán las compras públicas, como medio para reactivar la producción, éstas pasaran del 20% al 40%¹⁴ de consumo del producto nacional.

La tendencia creciente de la manufactura muestra que la economía ecuatoriana ya no depende exclusivamente de un único producto y por tanto, será menos vulnerable a choques externos que afecten a un determinado sector y desestabilicen el resto de la economía.

2.2. INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIVERSOS

2.2.1. Antecedentes:

Durante los años 2000-2006, la industria ha tenido altas y bajas, debido a problemas políticos, paros de reclamos en diferentes provincias, altos costos de producción, fuerte competencia colombiana y peruana, factores naturales como: la sequía en la Costa, heladas en la Sierra; lo cual no ha permitido tener ciclos constantes de desarrollo.

La industria alimenticia la comprenden las siguientes actividades económicas¹⁵

¹³ http://www.micip.gov.ec/onudi_libros/competitividad/Año2007.

¹⁴

<http://www.ecuadorinmediato.com/noticias/70377/EcuadorTrazaRutaMejorarRendimientoIndustrial/2008>

¹⁵ <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/CuentasProvinciales/Anexo.pdf>

- Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.
- Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado.
- Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
- Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal.
- Elaboración de productos lácteos.
- Elaboración de productos de molinería.
- Elaboración de almidones y productos derivados de almidón.
- Elaboración de alimentos preparados
- Elaboración de productos de panadería.
- Elaboración de azúcar.
- Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.
- Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares.
- Elaboración de otros productos alimenticios.
- Elaboración de bebidas.

Según la CIIU, la idea de negocio “Elaboración de papillas” se encuentra dentro de la actividad económica “Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas”

Clasificación Industrial
Cuadro 2.2.1

D1513	ELABORACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
D1513.0	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS A BASE DE FRUTAS.
D1513.00	Elaboración y conservación de frutas cocidas o sin cocer mediante congelación.
D1513.01	Elaboración y conservación de frutas mediante envase en recipientes herméticos (enlatados).
D1513.02	Elaboración y conservación de compotas, mermeladas, jaleas y puré de frutas.
D1513.03	Elaboración y conservación de zumos, concentrados y néctares de frutas.
D1513.09	Otros elaborados de frutas y conservación de frutas por otros medios como: desecación, deshidratación, inmersión en aceite o vinagre y asados, salados, etc: (chifles).

Fuente: CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)
Elaborado por: CIIU

En el año 2006, el crecimiento de la industria fue del 4.63%¹⁶, el volumen de ventas aumentó en 2.94%, el personal ocupado también registró un crecimiento, así como la capacidad instalada que pasó del 73% al 74%. En cuanto a las exportaciones de esta industria, los productos que registraron crecimiento fueron: camarón (1.9%), jugos y conservas de frutas (27.2%)¹⁷.

Según los empresarios, la situación de la industria fue normal y entre los factores favorables cuentan: el incremento de la demanda, mayores ventas locales, mayores exportaciones, promociones, mejor calidad de los productos y estabilidad laboral. Entre los factores negativos señalan: incremento de precios de los insumos, elevados intereses bancarios e incremento de la competencia.¹⁸

2.2.2 Situación actual

La evolución de la industria durante el año 2007 ha sido estable, pues ha registrado un crecimiento del 5.84%¹⁹, presentando leves caídas en los meses de mayo y agosto; conforme lo ilustra el gráfico 2.2.2, que según los analistas es a causa de una combinación crucial de factores: malas cosechas debido al clima, bajos niveles de reservas de comida, aumento del consumo de China e India y cambios en la economía global²⁰. La industria alimenticia cuenta con el

¹⁶ Boletín anuario N 29. Banco Central. Año 2006 Pág. 116

¹⁷ Encuestas de coyuntura 2006. Banco Central. Pag 46.

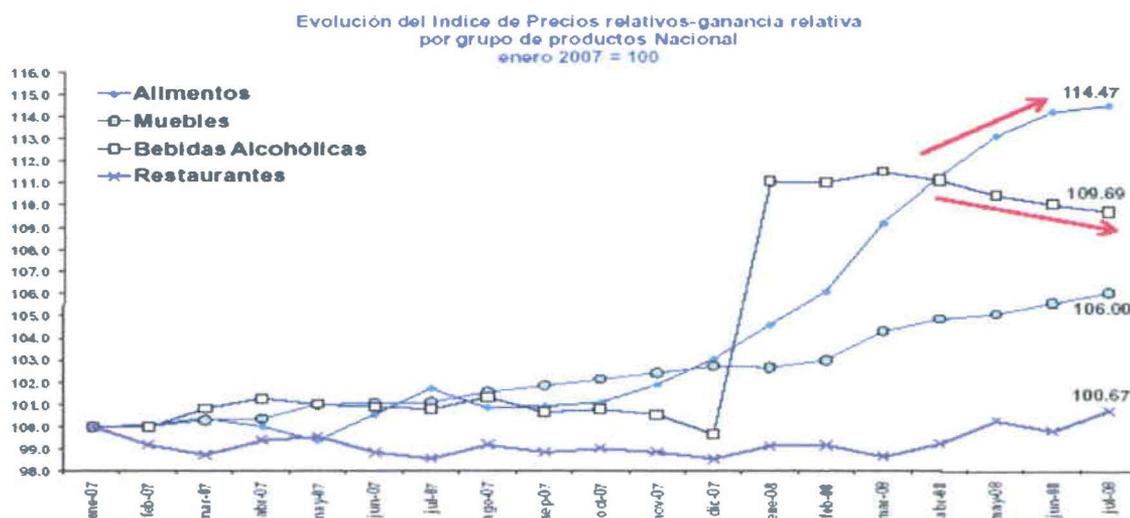
¹⁸ Encuestas de coyuntura 2006. Banco Central. Pag 46.

¹⁹ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>

²⁰ Corcoran, Katherine. «Food Prices Soaring Worldwide», *Associated Press*, 24-03-2008.

24% del total de empresas, el 37% del empleo manufacturero y el 41% de la producción industrial.²¹

Gráfico 2.2.2



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Según los empresarios, la industria está buscando mejorar la calidad de sus productos y participar en eventos respaldados por la Corpei y Fedexpor, ya que sus empresas están en constante aprendizaje, continuo cambio, modernización de procesos, maquinaria y equipos, asegurando de esta forma la mejor calidad a sus consumidores.²²

La industria ha mejorado sus factores de producción, entre los más importantes, la tecnología, apertura a mercados internacionales, incremento de la demanda doméstica. Si bien es cierto, pocas son las empresas que están a la par de su desarrollo, otras están incursionando en forma más lenta pero

²¹ www.capeipi.com.ec/empleo-manufactura/Año2007.

²² http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=xJoURMC&codigo=EOvC4eUvid&nuevo_mes=02&nuevo

constante, esto les ha permitido abaratar costos, inyectar capital y capacitar a la mano de obra; entre los principales.

2.2.3 Situación futura

Como se observa en el gráfico 2.2.2, en el año 2008, la tendencia en los precios y ganancia relativa se mantendrán a la alza, a causa de la crisis alimentaria ocasionada a su vez por el incremento del costo del maíz duro, soya y trigo (cuya producción es deficitaria a nivel nacional) con los que se alimenta a pollos, cerdos y ganado, elevando el precio de la carne de estos animales, además los altos costos de materia prima importada. El Programa Mundial de Alimentación (PMA), señala que el valor de productos básicos como arroz, fideo, papa, yuca y aceite aumentará hasta en 100%²³.

Sin embargo, la tendencia de la industria es creciente, se prevé un crecimiento del 4.25%²⁴, puesto que las ventas han superado los niveles de la demanda nacional, lo cual ha permitido incrementar las exportaciones.

2.3. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAPILLAS

2.3.1. Antecedentes

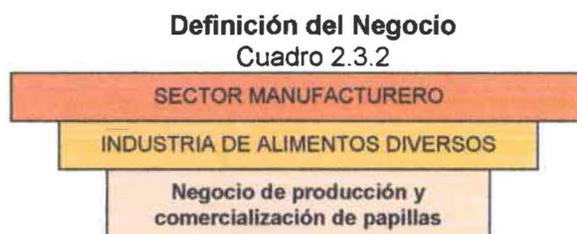
Las papillas aparecen en el Ecuador en los años ochenta y de ahí en adelante su consumo se ha incrementando conforme sus beneficios se han visto reflejados en el buen desarrollo físico de los infantes y la falta de tiempo de las madres para elaborar alimentos caseros para sus hijos.

²³ <http://www.eltelegrafo.com.ec/temadeldia/noticia/archive/temadeldia/2008/10/16/Crisis-mundial-de-alimentos-afecta>

²⁴ <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Inflacion/prec2007.pdf>.

2.3.2. Definición del Negocio

Conforme lo indica “El Sentido de los Negocios” el sector manufacturero incluye la industria de alimentos diversos y a su vez al negocio de producción y comercialización de papillas.²⁵



Fuente: El Sentido de los Negocios, Dan Thomas, pág. 18.
Elaborado por: autora

La idea de negocio es la producción y comercialización de papillas, como complemento nutritivo para niños de 6 meses a 5 años de edad, para ello se producirán dos tipos de papillas:

- a) papilla de plátano, quinua y leche de soya.
- b) papilla de camote, zanahoria, quinua y leche de soya.

Se han escogido los mencionados ingredientes por sus características altamente nutritivas para la salud de los infantes, además que éstos son abundantes en el país, por lo cual no habría problemas en el abastecimiento.

2.4. FACTORES EXTERNOS

Para tener un panorama más claro de la realidad del país, se identifica a continuación elementos que pueden representar oportunidades o amenazas para el desenvolvimiento normal del futuro negocio.

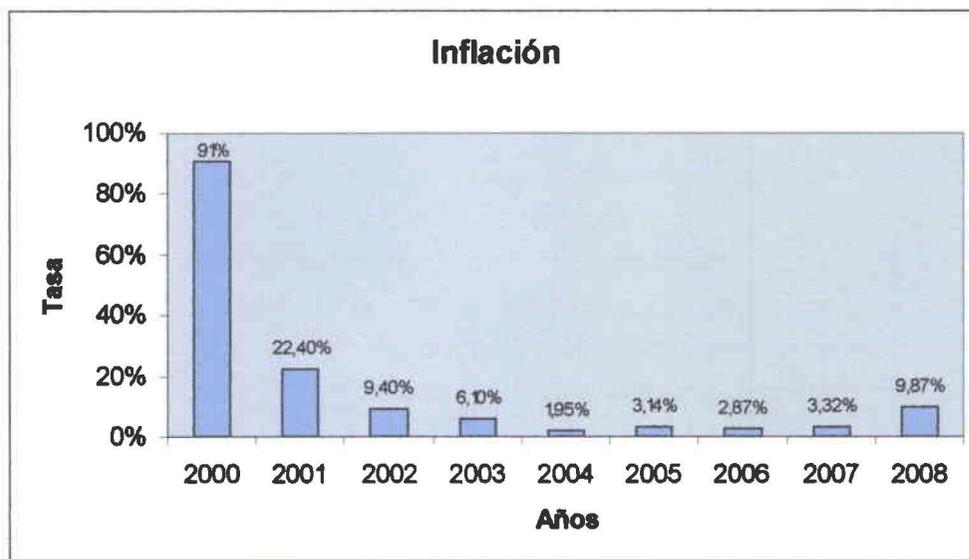
²⁵ El sentido de los negocios, Dan Thomas, pág. 18

2.4.1. Factores Económicos

2.4.1.1. Inflación

En el Ecuador, este factor generaba en años anteriores gran intranquilidad; por su afectación al poder adquisitivo de las personas quienes se veían obligadas a restringir su consumo.

Cuadro 2.4.1.1



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: Autora

Con la adopción de la dolarización, se tiene una inflación constante con tendencia a la baja.

En el año 2000, el Ecuador registró una inflación del 91%, acompañada de un estancamiento, presentando una situación de estanflación, para el año 2001 la tasa decreció al 22.4% por el aumento de la exportación de petróleo y las remesas de los emigrantes, estos mismos factores más la evolución del tipo de cambio continuaron favoreciendo para que en los años siguientes: 2002 se registrara una tasa del 9.4%, 2003 la inflación continúa bajando hasta el 6.1%, en el 2004 se registra el 1.95% ocasionado por las condiciones adversas al

clima, en el 2005 el 3.14%, el 2006 el 2.87% debido a que las provincias de la Sierra: Tungurahua y Chimborazo, fueron afectadas por la erupción del volcán Tungurahua y por otro lado los altos costos de la importación de materia prima desde EEUU y Canadá. En el 2007 el 3.32%. Para el 2008 se prevé el 9.87% su mayor incidencia se atribuye al aumento del gasto público, el ambiente inflacionario mundial, a la industria de alimentos y a los daños ocasionados por el invierno.²⁶

COPO
SABE

La inflación afecta al negocio, puesto que los precios de los insumos básicos empleados en la elaboración del producto se elevan, consecuentemente el precio de las papillas encarece y al ser las papillas un producto elástico, provoca que los posibles clientes prefieran elaborar el complemento o adquieran productos sustitutos.

2.4.1.2. Tasas de Interés

Desde la adopción de la dolarización, las tasas de interés han tendido a la baja. La tasa de interés a la que accederá la empresa es la "Comercial PYMES" 12.25%²⁷ del Banco de Pichincha, la cual influye positivamente en el negocio, ya que éste va a requerir de un préstamo, para la adquisición de equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades y adecuación de instalaciones.

Si la tasa decrece, el nivel de endeudamiento será menor, la empresa podrá elevar el monto del préstamo si lo necesitara o reorientar el ahorro del pago de

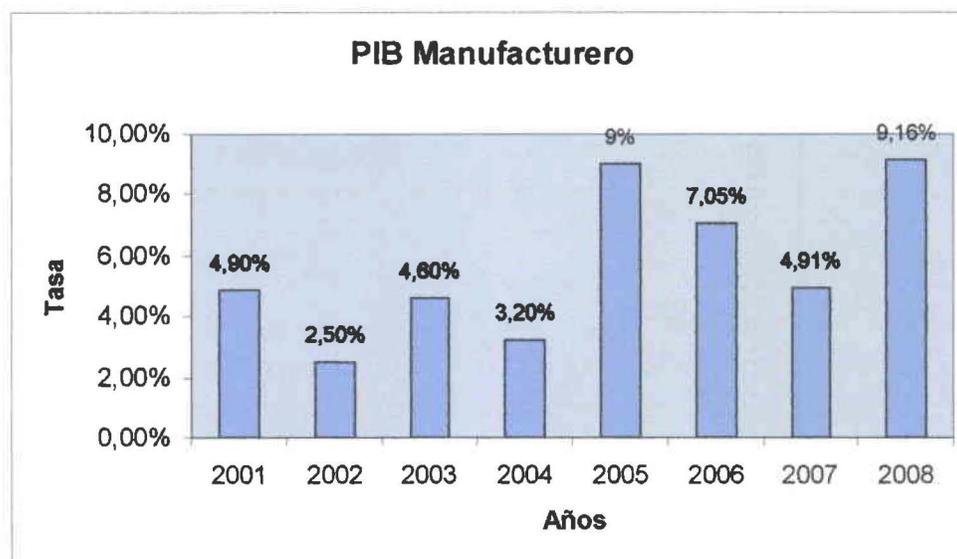
²⁶ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-inflación-anual-llega-a-dos-dígitos/Año2008>.

²⁷ Banco Pichincha

intereses previsto en mejoras para la empresa en cuanto a infraestructura, tecnología y capacitación de sus empleados.

2.4.1.3. PIB Manufacturero

Cuadro 2.4.1.3



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: Autora.

A partir de la estabilización de la inflación alcanzada por la adopción de la dolarización y la sostenida recaudación tributaria, el crecimiento del PIB en los últimos años ha sido notable.²⁸ En términos reales en el período de los años 2000-2007 el PIB per cápita real registra un aumento del 3.2% promedio anual.²⁹

Dentro de las ramas de actividad del sector manufacturero las que más han aportado durante el período 2000-2007 han sido productos de carnes y pescado, seguido del textil y el alimenticio³⁰

²⁸

http://mef.gov.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/SUBSECRETARIA_GENERAL_DE_COORDINACION/COORDINACION_DE_COMUNICACION_SOCIAL/PRODUCTOS_COMUNICACION_PRENSA/ARCHIVOS_2008/SECON_3_07

²⁹ www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Dirtecnica/Macroeconomia/Perspectivas%20económicas%202007.pdf

³⁰ www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Dirtecnica/Macroeconomia/Perspectivas%20económicas%202007.pdf

Las proyecciones del crecimiento del PIB por sector, para el año 2008 se estima en importantes niveles de participación de: servicios (26.47%), explotación de minas y canteras (22.81%), comercio al por mayor y menor (11.84%), manufactura (9.16%), construcción (8.71%), transporte y almacenamiento (7.48%).³¹

2.4.2. FACTORES TECNOLÓGICOS

2.4.2.1. Tecnología

En el Ecuador son pocas las empresas que cuentan con real tecnología de punta, éste es un elemento fundamental a la hora de reducir costos y mejorar la producción. Sin embargo, los resultados obtenidos por otros países han sido uno de los incentivos para que la industria del país mejore cada vez este factor en el desarrollo de sus actividades.

La tendencia en la elaboración de compotas es la utilización de envases de vidrio con botón de seguridad en la tapa a fin de dar mayor protección al producto y asegurar el envasado al vacío³², el cual brinda la seguridad al cliente de que el producto no ha sido alterado y alarga la vida del mismo.

Cabe resaltar que el crecimiento de la industria se debe precisamente a la inversión y mejora en equipos de producción, por lo cual se hace indispensable trabajar de la mano con la tecnología para lograr ser más competitivos y responder de mejor manera a las tendencias del mercado.

³¹<http://www.cfn.fin.ec/content/view/12/11/EntornoDelPaís/Año2008>.

³² Presión atmosférica menor de 10 mbar (=99% vacío), se extrae el aire del envase logrando esta presión

2.4.3. FACTORES SOCIALES

2.4.3.1. Desnutrición

La desnutrición en el Ecuador representa el 17.4%; es decir 2'200.420 niños de la población están viviendo en situaciones adversas a su crecimiento, que se manifiesta en baja talla y peso deficiente en relación a su edad³³.

Este problema se origina por varios factores; entre ellos: la falta de educación de las madres que no saben cómo nutrir adecuadamente a sus hijos, condiciones económicas limitadas, poco acceso a información nutricional, costumbres alimenticias no apropiadas y el consumo de alimentos industrializados escasamente nutritivos.

El mayor porcentaje de desnutrición se encuentra en el área rural y urbano marginal, principalmente en las provincias de: Chimborazo, Cotopaxi, Bolívar, Imbabura, Pichincha y Carchi. Dentro de las ciudades de la región Sierra; una de las más afectadas es Quito; con el 45% de desnutrición crónica³⁴

En los últimos años el porcentaje de desnutrición ha disminuido; sin embargo la niñez necesita mayor atención, pues un niño que sufra de desnutrición no supera su problema sino hasta los diez años, lo cual significa que sus estudios primarios no los cursará en condiciones favorables para su desarrollo. Las consecuencias de esta enfermedad son: lento desarrollo y crecimiento, debilidad física, dificultad en el aprendizaje, ceguera total o parcial e incluso hasta la muerte.

³³ UNICEF (www.unicef.org)/SaludEcuador/Año2007.

³⁴ www.quito.gov.ec/equinoccioXXI/Plan%20Quito%20Siglo%20XXI-2%20.doc /PlanQuitoEstrategiasdeDesarrollo2025.

Es por esta razón que una adecuada alimentación por medio de complementos alimenticios como las papillas; ayudarán en gran medida a solventar parte de este problema.

2.4.3.2. Pobreza

Conforme lo indica la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la pobreza en el país alcanza el 38.3%³⁵ de la población. A esto se suma el mal manejo de los gobiernos, afectando principalmente a la niñez que se ve desprovista de condiciones favorables para su desarrollo como: vivienda, alimentación adecuada y educación.

Las provincias con mayor nivel de pobreza son: Bolívar, Carchi y las amazónicas. A continuación se presenta la variación de los niveles de pobreza determinados por los años: 1995, 1999 y 2006.

Cuadro 2.4.3.2
POBREZA POR CONSUMO

	1995 (%)	1999(%)	2006(%)
País	39.3	52.5	38.3
Urbano	23	36.4	24.9
Rural	63	75.1	61.5

Fuente: SIISE
Elaborado por: SIISE

Como se puede apreciar en el cuadro 2.4.3.2, el menor porcentaje de pobreza se encuentra en el área urbana, sin embargo el mayor índice de desempleo se localiza precisamente en ésta área (6.4%)³⁶ según datos del 2008, frente al desempleo del área rural (3%)³⁷, por lo cual será la población que más limite su consumo.

³⁵ ONU, Banco Central del Ecuador. MEF y Encuesta de condiciones de vida 2006 INEC.

³⁶ www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=14608&name=DLFE-17713.pdf -

³⁷ www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=14608&name=DLFE-17713.pdf -

Este factor afecta directamente al negocio; si el porcentaje de pobreza aumenta la población tendrá menor capacidad adquisitiva, por lo cual reducirá el consumo de complementos nutritivos en la alimentación de sus hijos.

2.4.4. FACTORES LEGALES

Toda empresa dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos debe cumplir los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud Pública.

SISTEMA DE ALIMENTOS

1. Copia certificada del Registro Sanitario.

Certifica que se encuentre vigente el Registro Sanitario de Alimentos.

Requisitos:

- Solicitud suscrita por el representante legal o responsable técnico de la empresa dirigida a la Dirección de Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria.
- Copia del Registro Sanitario.
- Comprobante de \$10, depósito Banco Internacional.

2. Certificado de Libre Venta (CLV) Alimentos.

Se otorga a todos los productos alimentarios que tienen Registro Sanitario.

Requisitos:

- Solicitud suscrita por el representante legal o responsable técnico de la empresa.
- Copia legible del Registro Sanitario respectivo.
- Comprobante de depósito a nombre del Ministerio de Salud Pública.

A continuación se presenta los registros que debe tener la empresa:

- Registro de los establecimientos de alimentos, certificados oficiales.
- Registro de Medios de transporte para alimentos, certificado oficial.
- Registro de Alimentos procesados, certificaciones o autorizaciones.
- Sistema de Inspección control periódico y auditorías sobre los bienes registrados. (Anexo A1)

Estos requisitos tienen el objetivo de evitar que la alimentación sea un riesgo por la presencia de peligros biológicos, químicos y físicos, causantes de enfermedades en el consumidor³⁸

2.4.5 FACTORES CULTURALES

2.4.5.1 Hábitos de Consumo

Los hábitos de consumo en el Ecuador han cambiado, la inserción laboral de la mujer y cada vez la necesidad imperante de percibir mayores ingresos para las familias ha disminuido el tiempo para la elaboración de comida casera, acentuando la tendencia al consumo de alimentos ya elaborados.

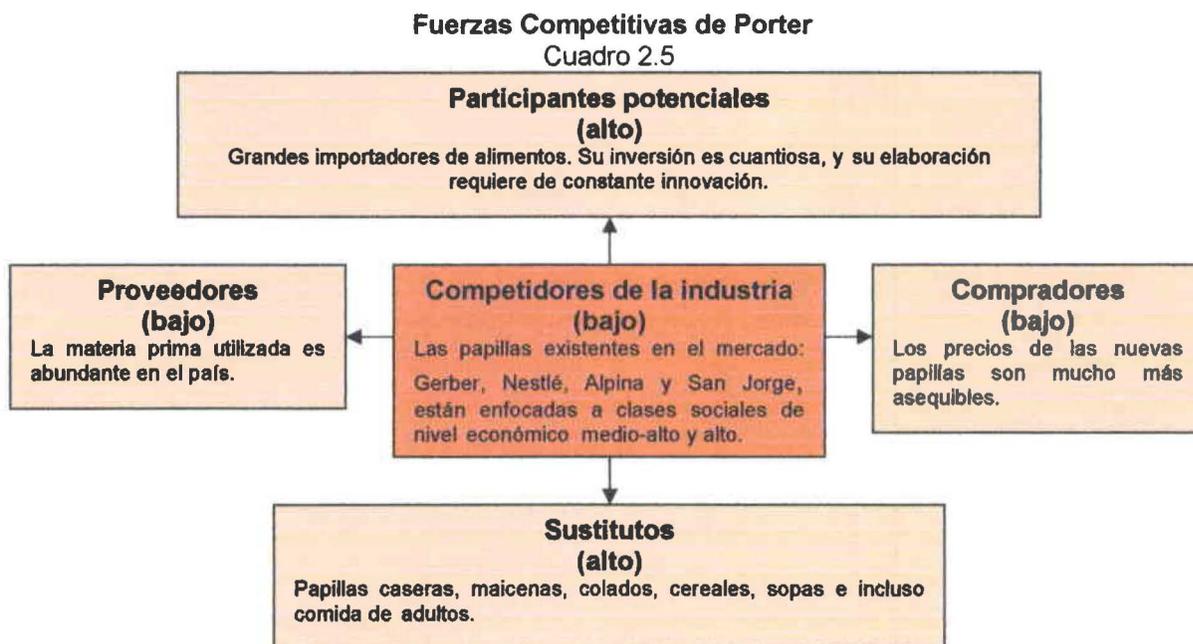
Es el caso de madres de familia que por falta de tiempo no preparan alimentos caseros para alimentar a sus niños y se ven en la necesidad de adquirir complementos para nutrir a sus bebés.

2.5. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Mediante el análisis de las fuerzas de Porter, la futura empresa podrá determinar su situación y evaluar las mejores estrategias a seguir para ser

³⁸ Ministerio de Salud Pública. Dirección General de Pichincha. Sistema de Alimentos. Año 2008.

competitiva dentro de su industria. Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:



Fuente: Markides Constantinos, En la estrategia está el éxito
Elaborado por: Autora

2.5.1. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores se puede ver reflejada en el ingreso de grandes importadores de alimentos, supermercados, autoservicios, empresas especializadas en líneas de alimentos que introduzcan este tipo de complemento. Las barreras de entrada son altas, porque la inversión es cuantiosa, y su elaboración requiere de constante innovación.

2.5.2. Rivalidad entre competidores

La rivalidad es baja, las papillas existentes en el mercado: Gerber, Nestlé, Alpina y San Jorge, están enfocadas a clases sociales de nivel económico medio-alto y alto. Estas marcas poseen grandes niveles de producción (economías de escala) y fábricas en varios países.

2.5.3 Amenazas de productos sustitutos

Existe variedad de productos sustitutos, las madres acostumbran alimentar a sus niños con papillas caseras, maicenas, colados, cereales, sopas e incluso comida de adultos. La amenaza de productos sustitutos es alta, el posible cliente tiene variedad y disponibilidad de opciones para alimentar a sus niños.

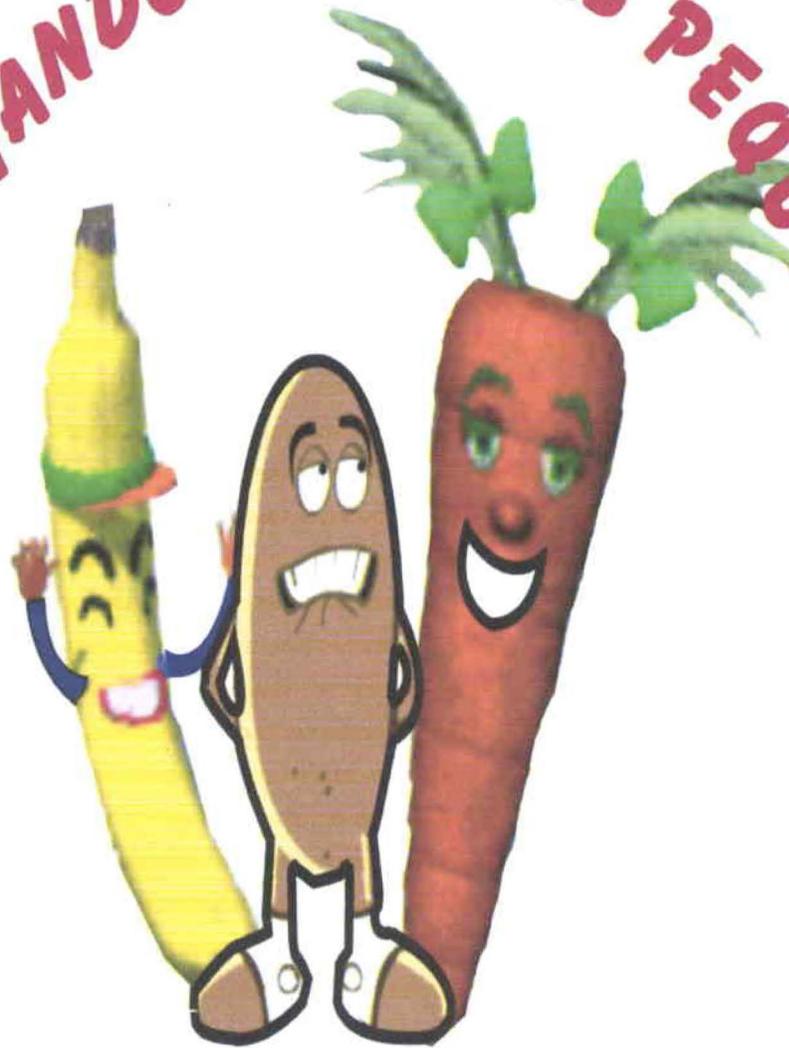
2.5.4. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación es bajo, porque la materia prima utilizada es abundante en el país, por lo cual existe gran cantidad de proveedores que ofrecen precios muy atractivos con el fin de abastecer a mayor número de empresas y no mantener exceso de materia prima ya que esta es perecible.

2.5.5. El poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo, puesto que los precios de las nuevas papillas son mucho más asequibles para la clase económica a la cual se enfocan.

ALIMENTANDO A LOS MÁS PEQUEÑOS



CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se realizará la investigación de mercados, herramienta que permitirá recolectar información para conocer el mercado y determinar la posible introducción de las papillas, como un complemento altamente nutritivo; para la clase media-media y media-baja de la ciudad de Quito.

3.1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.1 Problema Gerencial:

¿Es factible introducir en el mercado; papillas de características altamente nutritivas, enfocadas a la clase media-media y media-baja de la ciudad de Quito?

3.1.2 Problema de Investigación de Mercados

¿Existe un mercado dispuesto a consumir papillas de características altamente nutritivas a un precio inferior a las ya existentes?

3.2 OBJETIVOS:

3.2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1.1 Objetivo General

Determinar si existe la oportunidad de implantar el negocio de papillas a base de ingredientes únicos y altamente nutritivos, indagando la aceptación de las mismas en el mercado de la ciudad de Quito.

3.2.1.2 PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Cuadro 3.2.1.2

Preguntas Generales de Investigación de Mercados.	Hipótesis	Objetivos
¿A qué mercado meta, se piensa llegar?	El mercado al que se pretende llegar es la clase media-media y media-baja de la ciudad de Quito.	Precisar el mercado al cual va a llegar el producto.
¿Cuáles son los canales de distribución que se van a utilizar?	Se utilizará canales de distribución como: autoservicios, supermercados, farmacias, pañalerías, panaderías, verdulerías y ferias libres.	Identificar los canales de distribución que los posibles clientes prefieren al momento de comprar las papillas.
¿Qué marcas de papillas, prefieren adquirir los posibles clientes?	Los posibles clientes prefieren adquirir marcas de papillas como: Gerber, Alpina y Nene Papillas.	Conocer la competencia.
¿Qué sabores prefieren consumir los posibles clientes?	Los sabores más preferidos son: plátano, camote y zanahoria, pera, manzana y durazno.	Conocer los sabores de papillas más consumidas.
¿Hasta qué precio están dispuestos a pagar los posibles clientes por las papillas?	Los posibles clientes pagarán precios entre \$0.40 y \$1.00 <i>1.75 FATAGU</i>	Determinar qué precios estarán dispuestos a pagar los posibles clientes por las papillas.
¿Con qué frecuencia los posibles clientes compran papillas?	Los posibles clientes compran papillas tres veces a la semana.	Establecer la frecuencia de compra del posible cliente en este tipo de alimento.
¿Qué tipo de promoción les agrada más a los posibles clientes?	A los posibles clientes les agrada más cantidad del producto y accesorios para el cuidado o alimentación de los niños.	Conocer qué tipo de promoción agrada más a los posibles clientes.

Elaborado por: Autora.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio se realizarán dos tipos de investigación:

- Investigación cualitativa.
- Investigación cuantitativa.

Mediante los tipos de investigación enunciados se obtendrá información sobre el mercado y las actividades pertinentes al posible negocio.

3.3.1 Investigación cualitativa:

El objetivo principal de la investigación cualitativa es adquirir conocimientos preliminares sobre los problemas y las oportunidades de decisión.³⁹

Se realizará esta investigación con el propósito de conocer la situación de la actividad económica, los procesos pertinentes en el desarrollo del negocio y la aceptación y percepción de las nuevas papillas mediante la degustación.

Las técnicas que se emplearán son las siguientes:

- Grupos focales.
- Entrevistas a expertos.

3.3.1.1 GRUPOS FOCALES

Es una técnica exploratoria, en la cual se reúne un grupo pequeño de personas para una discusión espontánea e interactiva de un tema o concepto.⁴⁰

3.3.1.1.1 Objetivo General

Recopilar información sobre los hábitos de alimentación de los niños de 6 meses a 5 años de edad y de las papillas de mayor preferencia para las madres de familia.

3.3.1.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer qué marcas se encuentran en el mercado.
- Observar las reacciones tanto en preferencias, gustos y conocimiento tanto del comprador como del consumidor.

³⁹ Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, Pág. 210.

⁴⁰ Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, Pág.218.

- Conocer por medio de la degustación el nivel de aceptación del nuevo producto tanto en las madres de familia como en los niños.

Se realizarán tres grupos focales de 8 madres de familia de niños de 6 meses a 5 años de edad y tres grupos focales a niños de edades comprendidas entre 2 a 5 años de edad. Adicionalmente se realizarán 4 grupos focales de confirmación de datos a madres de familia.

3.3.1.1.3 Características:

Grupos focales madres

- Madres de familia de niños de 6 meses a 5 años de edad.
- Alimentan a sus hijos con papillas
- Nivel socioeconómico medio-medio y medio-bajo.
- Residen en la ciudad de Quito

Grupos focales niños

- Niños pertenecientes a familias de clase social media-media y media-baja.
- Niños alimentados con papillas
- Niños de edades comprendidas entre 0 y 5 años.

3.3.1.1.4 Metodología

Se realizó la prueba ciega de papillas existentes en el mercado (Gerber, Alpina, San Jorge y Nestlé) de los sabores: plátano, durazno, frutas combinadas y las nuevas papillas de plátano-leche de soya y camote-zanahoria.

Su fin es determinar el gusto sin predilección por las papillas antes consumidas y las nuevas. En muy pocos casos escogieron las papillas existentes ya en el mercado, las de más agrado fueron los nuevos sabores propuestos.

Ver formatos Anexo B1, B2 y B3. Se realizaron filmaciones para registrar la información.

3.3.1.1.5 Resultados:

Las madres acostumbran dar a sus hijos alimentos elaborados en casa y complementos alimenticios. Las papillas que más consumen son las de dulce, pues tienen mejor sabor que las de sal. Dentro de las de dulce los sabores más preferidos por sus bebés son: plátano, pera, y sabores combinados (piña, pera, manzana).

En muchos casos, la influencia para realizar la compra de papillas han sido pediatras, ante casos de baja talla o bajo peso, para lo cual se sugiere su consumo.

En cuanto a la competencia, se evidencia fuertemente el posicionamiento de las papillas Gerber, identificada principalmente por su textura, su sabor, su precio y su logo, en menor proporción las papillas Nestlé y Alpina. Un pequeño grupo conoce o ha probado la papilla San Jorge. Cabe resaltar que las madres de clase social baja han manifestado que consumen papillas ofrecidas por Centros de Salud (Mi Bebida), sin costo alguno, incluso dependiendo del estado de salud de las madres, se recomienda su uso durante el tiempo de

gestación. Sin embargo, las madres no muestran total satisfacción con el producto, puesto que sus niños no han sabido asimilar el complemento de la mejor manera. Además éstas son entregadas a niños con desnutrición hasta los 5 años y si no sufren de esta enfermedad, tienen acceso a ellas hasta 1 año de edad.

El período de consumo de éste complemento empieza desde los 3 meses o 6 meses; según la recomendación del pediatra y el estado de salud del niño. Su consumo se extiende de acuerdo al agrado que el niño ha desarrollado hacia el producto, en muchos casos han consumido hasta el primer año de edad, 3 años en adelante, incluso los adolescentes las siguen consumiendo como golosina por el agrado que han desarrollado.

Expresan satisfacción con la nueva propuesta de papillas, les agrada su sabor y la combinación de los ingredientes, el envase empleado les ofrece comodidad, seguridad y ahorro.

En cuanto a precios, las madres los perciben muy altos en el caso de alimentar a sus niños con el complemento más de una vez al día, por lo cual prefieren precios bajos, pero si se les ofrece un producto de ingredientes mucho más beneficiosos, estarán dispuestas a pagarlos, mientras éstos aporten significativamente a la salud de sus niños.

Además señalan que los lugares de compra más comunes son supermercados, autoservicios, tiendas de barrio, farmacias y pañalerías, pero en muchos casos

éstos sitios no se encuentran cercanos, por lo cual sugieren la apertura de nuevos canales de distribución.

Se hicieron observaciones a los sabores propuestos: En la papilla de camote y zanahoria su textura es un poco harinosa y en el caso de la papilla de plátano y leche de soya los puntos negros y el nivel de cítrico utilizado no les agradó.

Por otro lado los niños, expresan agrado por el sabor de las papillas, les agrada su color, éste factor es primordial a la hora de alimentarlos, puesto que si el complemento tiene color obscuro enseguida lo rechazan. Existe mayor aceptación de la papilla de plátano, sin embargo la papilla de camote y zanahoria es también muy bien aceptada.

3.3.1.1.6 Conclusiones

Las madres de familia mostraron interés por la alimentación de sus hijos, consideran que las papillas existentes en el mercado son costosas para alimentar a sus niños más de una vez al día, por lo cual muestran satisfacción con las papillas propuestas, su sabor les agrada, sobre todo por los conocidos beneficios de los ingredientes empleados y su precio inferior al de la competencia.

La presentación sachet satisface su comodidad y seguridad en el uso, contrariamente a la de vidrio que implica mayor peso y en caso de una caída representa peligro para los niños y desperdicio del producto.

En las observaciones hechas a las papillas; la de camote y zanahoria deben tener una textura más gelatinosa y la papilla de plátano debe retirarse completamente la pulpa de la fruta para evitar puntos negros en su presentación ya que puede generar el desagrado tanto de las madres como de los niños.

En el caso de los niños, las papillas son aceptadas, pese a que algunos presentan dificultades a la hora de comer, las probaron y sintieron agrado por su sabor, sin embargo los colores influyen en su disposición para consumir el alimento, esta situación se reflejó en la papilla de camote y zanahoria, no presentan curiosidad por su color, pero luego de la degustación su reacción es diferente; les agrada el sabor.

A la mayor parte de los niños les agrada el cítrico de las papillas, por lo cual este ingrediente debe ser resaltado para hacer de la papilla un producto más agradable a su paladar.

3.3.1.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS

Es una técnica exploratoria, mediante la cual un entrevistador capacitado formula al sujeto preguntas semiestructuradas en un encuentro personal.⁴¹

Se realizarán entrevistas a los siguientes profesionales:

- Ingeniero en Alimentos.
- Pediatras.
- Administrador de Autoservicio (Supermaxi)

⁴¹Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, Pág.215

3.3.1.2.1 Objetivo general

Conocer la opinión y guía de personas especializadas en la elaboración, cuidado y comercialización de alimentos para niños.

3.3.1.2.2 Objetivos específicos

- Conocer la opinión de expertos profesionales sobre la combinación de los ingredientes utilizados en el producto y sus recomendaciones en el uso del mismo.
- Conocer los procedimientos necesarios para la producción de papillas, los parámetros y técnicas que deben seguirse para la obtención de mejores resultados.
- Conocer el punto de vista comercial de este tipo de alimento en el mercado, determinando las marcas más vendidas, la frecuencia de compra y su posicionamiento.

3.3.1.2.3 Características:

- Profesionales que conozcan del cuidado en la alimentación de infantes.
- Profesionales que conozcan y trabajen en la elaboración de alimentos.
- Profesionales que conozcan sobre la comercialización de este tipo de producto (papillas).

3.3.1.2.4 Entrevistas a Pediatras

Las entrevistas se realizaron a dos expertos Pediatras: El Dr. Guillermo Luna, y la Dra. Lorena Gía. Adicionalmente se realizaron 7 entrevistas a Pediatras para confirmar datos.

3.3.1.2.4.1 Metodología

Se realizaron las entrevistas en el consultorio de los doctores, abordando temas sobre el beneficio del consumo del complemento, la edad desde la cual se debe alimentar al niño, la forma en que debe suministrarse y los beneficios que tiene la combinación de los ingredientes de las nuevas papillas.

Ver formatos Anexo B4 y B5.

3.3.1.2.4.2 Resultados

Las papillas constituyen el mejor complemento en la nutrición de los niños, la ventaja principal que tiene su consumo es el aporte para un desarrollo adecuado, acorde a la edad. Además señalan que éste complemento debe administrarse al niño desde los seis meses, antes de ello no, pues el primer y principal alimento es la leche materna. A partir de los seis meses la papilla debe incluirse en la nutrición del niño pero como un complemento, más no como un alimento completo.

La edad hasta la cual es necesario su consumo, es aproximadamente hasta los 2 años si el niño muestra condiciones normales en su salud, caso contrario si, éste sufriera de desnutrición, su consumo debe extenderse aproximadamente hasta los 5 años, cuando éste ya hubiera superado el problema.

Este complemento debe ser suministrado dos veces al día, puesto que no debe ser el único alimento que los niños consuman, hacerlo más de las veces indicadas podría no tener un efecto positivo, pues su organismo no asimilaría el

alimento en la proporción adecuada. Sin embargo si el niño es sano y tiene una buena tolerancia a éste complemento se le podría suministrar hasta 3 veces al día.

Las enfermedades que se pueden prevenir con su uso son: la desnutrición; que se manifiesta en baja talla o bajo peso para la edad del niño/a, la avitaminosis o falta de vitaminas y el estreñimiento.

Este complemento debe contener: minerales, hidratos de carbono, vitaminas, proteínas y grasas vegetales en menor proporción y de esta forma representen un aporte a la salud del niño.

En cuanto a la combinación de los ingredientes en la papilla de camote y zanahoria, es buena ya que cubre las necesidades de alimentación del niño, sobre todo en proteínas, de la misma forma con la papilla de plátano y leche de soya, que en el caso de niños que sufran de estreñimiento sería muy recomendable.

3.3.1.2.4.3 Conclusiones

Las papillas deben ser suministradas de manera correcta sugerida por profesionales pediatras, de tal forma que su uso no sea desmedido y cumpla con su objetivo, sobre todo en la edad comprendida entre los 6 meses y 5 años, época en la cual la salud del niño es vulnerable y necesita de mayor atención.

Las papillas propuestas cuentan con todos los elementos sugeridos para cubrir las necesidades básicas de alimentación de los niños, aportando así con vitaminas, minerales, proteínas, carbohidratos y grasas vegetales, de esta manera representan beneficio a la salud de los infantes.

3.3.1. 2.5 Entrevista a Ingeniera en Alimentos

Se realizó la entrevista a la Ingeniera en Alimentos Tamara Paredes

3.3.1.2.5.1 Metodología

Se entrevistó a la Ingeniera en su lugar de trabajo Confiteca, durante la entrevista se trataron temas sobre los procedimientos necesarios para la elaboración de papillas, los ingredientes utilizados, las características del producto y el tipo de envase.

Ver formato Anexo B6.

3.3.1.2.5.2 Resultados

Los procesos para realizar una papilla son: recepción y selección de la fruta, el lavado, pelado y cortado de la misma, la cocción en agua y azúcar, licuado, tamizado, una segunda cocción con la combinación de ingredientes bajo proporciones o parámetros fijados de acuerdo con la textura que se requiere, colocación de aditamentos necesarios para dar sabor, el envasado, sellado, la esterilización y finalmente su almacenamiento.

El tiempo aproximado de duración de una papilla es de un año, se puede utilizar en pequeñas proporciones el ácido cítrico para evitar el pardeamiento.

Para el proceso de selección de la fruta de lo cual dependerá el éxito del producto, se deben cumplir las siguientes condiciones: cero magulladuras, limpias, no golpeadas, deben ser del mismo tamaño, para lo cual se establecerá un parámetro. Y de esta forma pasen por un primer control de calidad.

El envase utilizado en la papilla: sachet de polietileno y poliéster, no altera el producto, pues éste es hecho precisamente para alimentos, presentando afinidad con los mismos de tal forma que el contenido se mantenga intacto.

El envase más adecuado es el vidrio no tanto por su inactividad, sino por su presentación transparente lo cual le otorga una imagen de envase más higiénico.

En cuanto a la harinosidad que presenta la papilla compuesta de camote y zanahoria, pueden realizarse los siguientes procesos: un segundo tamizado, o el cernir en lienzo, si es necesario dos veces. Y finalmente para que la papilla adquiera una textura más gelatinosa debe añadirse mayor cantidad de agua y cítricos ya sean éstos limón o naranja.

3.3.1.2.5.3 Conclusiones

La elaboración de papillas requiere del cumplimiento de varios procesos en los cuales se establecen controles de calidad a fin de que el producto sea beneficioso a la salud del niño y agradable a su paladar, se han hecho

observaciones que mejoran su textura, para hacerla más gelatinosa, evitando de esta manera la no aceptación del niño.

El empleo de conservantes (ácido cítrico) no perjudiciales para la salud de los infantes y su esterilización, le otorga al producto la misma duración que las papillas de otras marcas.

El envase es totalmente inactivo, por lo cual no representa riesgo alguno para la salud, la papilla se conserva en las mismas condiciones que si se conservara en vidrio y otorga el mismo tiempo de duración para el producto.

3.3.1.2.6 Entrevista a Administrador de SUPERMAXI

Se realizó una entrevista al Administrador de SUPERMAXI de Carcelén, el Sr. Felipe Donoso.

3.3.1.2.6.1 Metodología

Se realizó la entrevista al Administrador de Supermaxi de Carcelen, se indagó temas sobre las marcas de papillas de mayor comercialización, el posicionamiento de las mismas, los estratos sociales que acuden con mayor frecuencia, los sustitutos y proveedores de este tipo de producto.

Ver formato Anexo B7

3.3.1.2.6.2 Resultados

La papilla más vendida es Gerber, seguida de Nestlé y Alpina, cabe resaltar que la primera; Gerber es el ícono de la papilla, tiene mayor trayectoria en el mercado y las demás han seguido sus pasos.

Las papillas más vendidas son las de dulce, pues éstas presentan mayor variedad de sabores que las de sal y dentro de las de dulce las más vendidas son: plátano, manzana, pera y frutas mixtas. Las marcas con mayor variedad de sabores son: Nestlé y Alpina. Su tiempo de durabilidad es aproximadamente un año.

Entre las papillas más baratas están Gerber y Alpina y la más cara Nestlé.

Los clientes más frecuentes para este tipo de productos en su mayoría son las madres de familia. Las clases sociales que más acuden a comprar en Supermaxi, generalmente son: la media-media, media-alta y alta.

Las papillas que se venden en Supermaxi tienen envase de vidrio, no existen papillas en sachet, pero si existieran si las venderían. El contenido de todas las papillas existentes en el mercado es semisólido.

Los productos más cercanos a las papillas que podrían ser sustitutos son: Maicenas y Coladas. Los proveedores de Supermaxi son Gerber, Nestlé y Alpina, no utilizan intermediarios.

3.3.1.2.6.3 Conclusiones

Los productos que comercializa Supermaxi se dirigen a un estrato social de clase media-media, media-alta y alta y en menor proporción a la clase media-baja, sin embargo cabe resaltar que los precios que maneja Supermaxi en cuanto a papillas son similares a los de otros canales de distribución aparentemente más asequibles en cuanto a precios, por lo cual no limita el acceso a clientes de medianos y bajos recursos.

Las papillas de mayor comercialización son las de dulce y presentan mayor variedad de sabores, las de sal tienen bajo consumo, por el sabor, no son agradables al paladar y no conservan el sabor de sus ingredientes, por lo cual su espacio en perchas es muy reducido.

En cuanto a la propuesta de las nuevas papillas en envase sachet les agrada por lo cual podría abrirse una nueva opción de compra para este tipo de clientes, sin descartar que una minoría de clase media-baja pudiera adquirir el producto en este lugar.

3.3.2 Investigación cuantitativa:

El objetivo primordial es proporcionar hechos concretos para quienes toman decisiones, ofreciendo pronósticos atinados sobre la relación entre factores y conductas del mercado, conocer y verificar las relaciones que hubiera.⁴²

Esta investigación se realizará para precisar la información resultante de la investigación cualitativa.

⁴² Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, Pág. 209.

3.3.2.1 Objetivo general

Estudiar una población objetivo para determinar el perfil del posible cliente en la ciudad de Quito.

3.3.2.2 Objetivos específicos

- Conocer el tamaño de mercado al cual se pretende llegar.
- Saber los hábitos y frecuencia de consumo de papillas y alimentos elaborados en casa.
- Determinar los factores que motivan la compra del producto.
- Identificar los sabores de papillas preferidos por los niños.
- Conocer la opinión del posible cliente ante la propuesta de los nuevos sabores que presentan las papillas.
- Determinar la frecuencia de consumo de las papillas.
- Conocer el posicionamiento de las papillas existentes en el mercado.
- Identificar las principales características que los posibles clientes buscan en las papillas.
- Conocer la opinión de los posibles clientes sobre el envase sachet para las papillas.
- Establecer los canales de distribución preferidos por los posibles clientes.
- Conocer qué otras opciones preferirían los posibles clientes al momento de realizar el compra.
- Averiguar hasta qué precio, los posibles clientes estarían dispuestos a pagar por las papillas de 113 gr en envase sachet.

3.3.2.3 ENCUESTAS:

Es una técnica descriptiva, que recolecta grandes cantidades de datos puros mediante formatos de preguntas y respuestas.⁴³

Para el presente estudio se utilizará un muestreo aleatorio estratificado, en el cual la población de la que hay que extraer la muestra es subdividida en varios estratos, los cuales son internamente homogéneos. En cada estrato se aplica muestreo aleatorio simple.⁴⁴

Los estratos escogidos son las madres de familia de niños de 0 meses a 5 años de edad, de clase social media-media y media-baja de la ciudad de Quito.

Cálculo de la muestra
Cuadro 3.3.2.3

Madres de familia			
Grupo de edad	Población		
15 - 44 años	29.442		

Clases Sociales	Media-Media	Media-Baja	Total
Quito	26,20%	40,50%	66,70%

Fuente: INEC. Censo 2001, Markop
Elaborado por: Autora

$$N = 29.442 / 4^{45} = 7360.5$$

$$N = 7360.5 * 0.667 = 4910$$

$$n = (z * p * q * N) / E \quad N + (Z) * p * q$$

$$n = (4 * 0.5 * 0.5 * 4910) / ((0.05)^2 * 4910 + 4 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 369.87 \approx 370$$

La muestra a utilizarse es de 370 madres de familia

⁴³ Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, Pág. 251.

⁴⁴ Galindo Edwin, Estadística para la Administración y la Ingeniería, Primera Edición.

⁴⁵ Promedio de número de hijos por madre de familia.

3.3.2.3.1 Metodología

En "Quito existen cerca de 280 barrios calificados como populares ya que más del 25% de sus hogares se consideran en estado de pobreza. Estos barrios representan un 55% del total de barrios de la ciudad. Los barrios populares se concentran en los bordes sur y norte de la ciudad de Quito."⁴⁶

Para la realización del estudio se escogieron barrios en los cuales se concentran poblaciones de clase social media-media y media-baja del centro y norte de la ciudad.

Se visitaron parques, paradas de buses y la Estación Central Norte de la Metrovía, en donde se realizan conexiones a varios barrios de la población objetivo: Carcelén Bajo, La Planada, Cotocollao, Carapungo, Pisulí, San Enrique de Velasco, Colinas del Norte, Atucucho, entre otros. (Ver Anexo B8).

Para determinar el tamaño de cada estrato se utilizó la asignación proporcional, y de esta manera poder obtener datos con errores mínimos.

$$N1 = N1 n / N$$

N1: Población de clase social media-media.

$$N1 = 7360.5 * 0.2620 = 1928.5$$

$$n1 = 1928.5 * 370 / 4910 = 145$$

N2: Población de clase social media-baja.

$$N2 = 7360.5 * 0.4050 = 2980.8$$

⁴⁶ Empresa de Desarrollo Urbano de Quito. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito/Barrios de Quito. Año 2007.

$$n2 = 2980.8 * 370 / 4910 = 225$$

$$n1 = 145 \quad n2 = 225$$

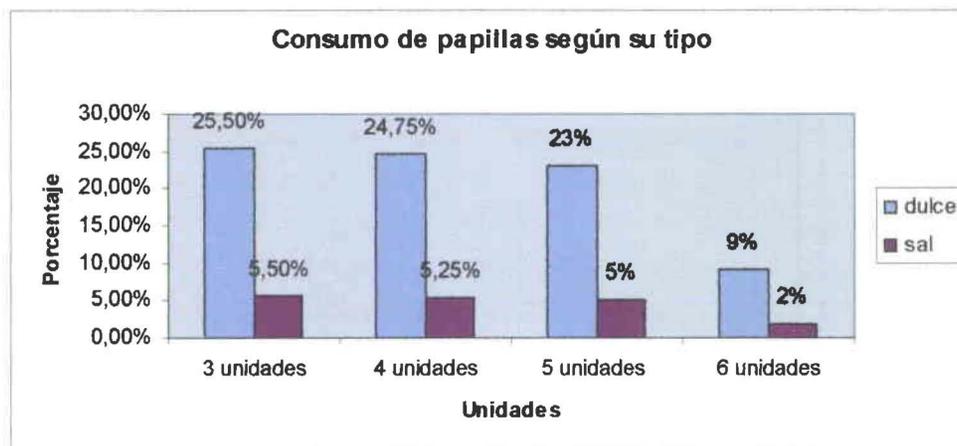
De la muestra investigada, 145 madres serán de barrios de nivel económico medio-medio y 225 madres de barrios de nivel económico medio-bajo.

Ver formato Anexo B9 y B10.

3.3.2.3.2 Resultados

Como se aprecia en el gráfico 3.3.2.3.2.1 el 82.25% de las madres encuestadas alimenta a sus niños con papillas de dulce; en tanto que el 17.75% con las de sal, se observa que el 89% compra de 3 a 5 unidades y el 11% restante consume 6 papillas a la semana.

Gráfico 3.3.2.3.2.1

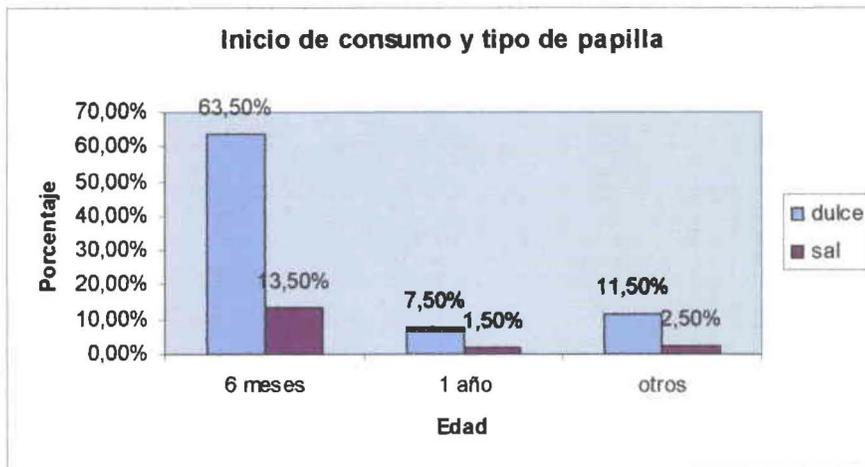


Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación de mercados.

En el gráfico 3.3.2.3.2.2 se observa que el 77%% de las madres acostumbra alimentar con este complemento a partir de los 6 meses utilizando el 63.5% papillas de dulce y el 13.5% de sal; el 9% desde 1 año de edad; de ellos el 7.5% consume papillas de dulce y el 1.50% con las de sal, el 14% desde los 3 meses de los cuales el 11.50% compra las de dulce y el 2.50% de sal. Estos

resultados demuestran que la mayor parte tiene conocimiento de la necesidad de alimentar adecuadamente al niño en el tiempo correcto.

Gráfico 3.3.2.3.2.2



Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación de mercados.

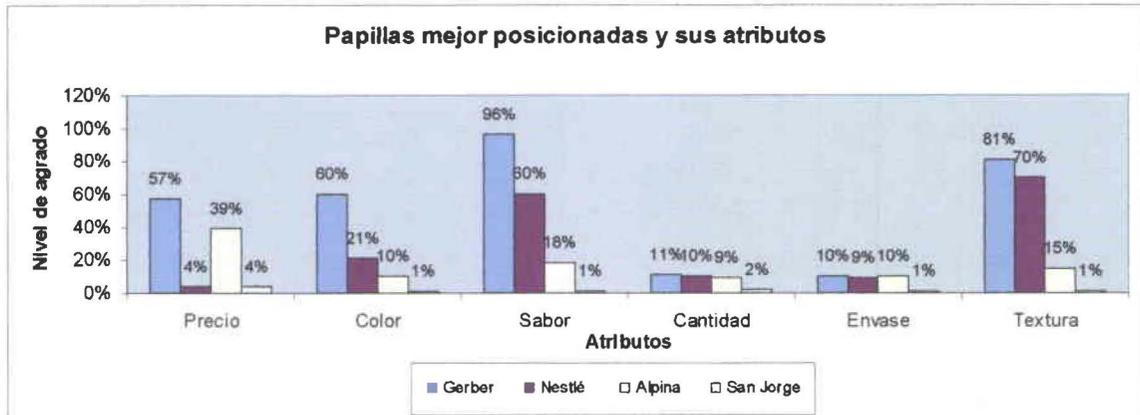
El 97% de las madres alimenta a sus niños con papillas principalmente por nutrición, salud y falta de tiempo para elaborar alimento casero. Este complemento resulta ser la alternativa más viable para satisfacer las antedichas necesidades, puesto que no necesita preparación alguna para ser consumida.

El 82% de las encuestadas prefieren las papillas de dulce. Consideran que estas conservan el sabor de la fruta, de ellas el 92% consume principalmente los sabores de plátano, manzana, durazno y pera, el 8% restante prefiere piña y sabores combinados (piña, plátano, durazno).

Como lo ilustra el gráfico 3.3.2.3.2.3 las marcas mejor posicionadas son: Gerber con el 53% preferida por su sabor, textura, color y precio; consideran que su sabor es natural y su textura es muy suave para los niños, seguida de Nestlé con 29% preferida por su textura, sabor y color, Alpina con 17%

preferida principalmente por su precio, muy pocas personas conocen San Jorge 1%; sin embargo quienes la mencionan hacen referencia a sus bajos precios.

Gráfico 3.3.2.3.2.3

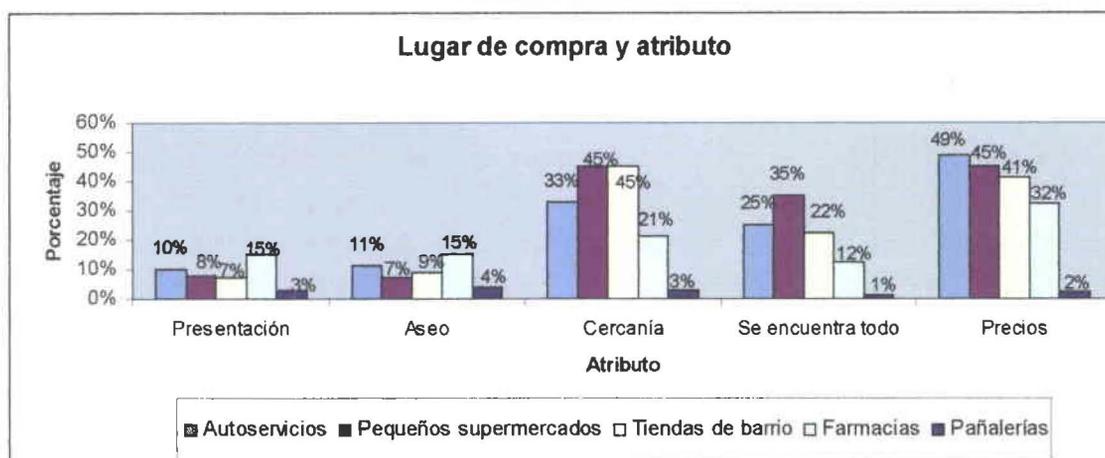


Elaborado por: Autora.
Fuente: Investigación de mercados.

Señalan que al momento de alimentar a sus hijos lo que más les agrada a los infantes es el sabor (42%), la forma del envase (18%); el cual llama su atención incentivándolo a consumir el alimento; entre más vistoso e innovador sea éste el niño presta mayor atención a su alimentación, la textura (16%); si es suave el niño presenta menor dificultad para tragar el alimento y lo consume con mayor gusto, finalmente su olor (24%); es muy importante que éste sea agradable y natural; cabe reasaltar que si la madre detecta un olor diferente o extraño no proveerá el complemento a su hijo.

Como lo expone el gráfico 3.3.2.3.2.4 el 25.6% de las madres adquieren este producto en autoservicios, el 28% en pequeños supermercados, el 24.8% en tiendas de barrio, el 19% en farmacias y el 2.6% en pañalerías. Señalan que acuden a estos lugares principalmente por precios (33.8%), cercanía (29.4%), encuentran todo lo necesario (19%), aseo (9.2%) y presentación (8.6%).

Gráfico 3.3.2.3.2.4



Elaborado por: Autora
Fuente: Investigación de mercados.

Manifiestan que desearían encontrar este producto en panaderías (54%), en ferias libres (25%) y verdulerías (13%).

La nueva propuesta de papillas tiene gran aceptación dentro del mercado objetivo, al 95% de las madres les agrada el sabor de plátano el cual es más conocido en la elaboración de este tipo de producto, en tanto el 88% manifiesta agrado con la papilla de camote y zanahoria, lo cual conlleva a la aceptación del 92% de las madres encuestadas.

En cuanto al envase muestran mayor agrado por el vidrio (49%), para este tipo de alimento, lo perciben como mas higiénico, sin embargo muestran interés por el envase sachet (25%) al conservar al producto en la mismas condiciones que si fuera en envase de vidrio. No es menos cierto que al ser la funda sachet un material más barato que el vidrio, consideran que su precio debe ser inferior que el de la competencia, por lo cual el 94% de las madres pagarían por la papilla un precio entre \$ 0.38 ctvs hasta \$ 0.75 ctvs., sobre todo podrían llegar a pagar \$ 0.75 ctvs por el valor nutricional que encuentran en las mismas.

3.2.2.3.3. Conclusiones

- Las madres están acostumbradas a alimentar a sus niños con papillas ya sea por prescripción médica para mejorar la salud de sus niños, por nutrición o por falta de tiempo para preparar papillas caseras. Las marcas con mayor posicionamiento son Gerber, Alpina y Nestlé, conocidas principalmente por su sabor y textura, sin embargo se percibe que dentro de la clase media- baja, conocen la papilla San Jorge.
- Les gusta la combinación de los ingredientes empleados en las nuevas papillas, las perciben como sanas y nutritivas, siendo un elemento que influya en el buen desarrollo y crecimiento de sus niños.
- Las madres manifiestan satisfacción con el envase de vidrio, sin embargo les agradaría comprar una papilla en envase sachet lo cual les representa comodidad, seguridad y ahorro de dinero.
- Las madres acuden especialmente a pequeños supermercados para realizar sus compras de papillas por sus precios asequibles, cercanía y porque encuentran todo lo necesario, a la vez les gustaría se amplíe su distribución ya sea en panaderías, ferias libres verdulerías o lugares que les sea más cercanos y conserven un precio bajo.

3.4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Tomando en cuenta que dentro del sector manufacturero una de las industrias más crecientes es la elaboración de alimentos, la cual cuenta con numerosa mano de obra y mejora en sus factores de producción, principalmente en la tecnología que cada vez moderniza procesos y optimiza recursos, el futuro negocio entra en un entorno competitivo el cual le obliga estar a la par del

crecimiento de la industria e innovar cada vez la oferta de sus productos. Esto a su vez resalta la gran demanda que genera la industria de alimentos, por lo cual las nuevas papillas representan una opción más para diversificar el consumo de este tipo de alimento.

Además de la tendencia a consumir alimentos ya elaborados por la falta de tiempo para preparar comida casera, existe una cultura cada vez más creciente de alimentar al niño con este tipo de complemento por salud y nutrición. La aceptación de las nuevas papillas es alta, el sabor de plátano, quinua y leche de soya es más conocido, por otro lado la papilla de camote, zanahoria, quinua y leche de soya es menos aprobada ya sea por el sabor de cada uno de sus ingredientes o por desconocimiento de su combinación, sin embargo muestran curiosidad por el mismo, reconocen las características nutricionales de sus ingredientes y sobre todo por ello la comprarían.

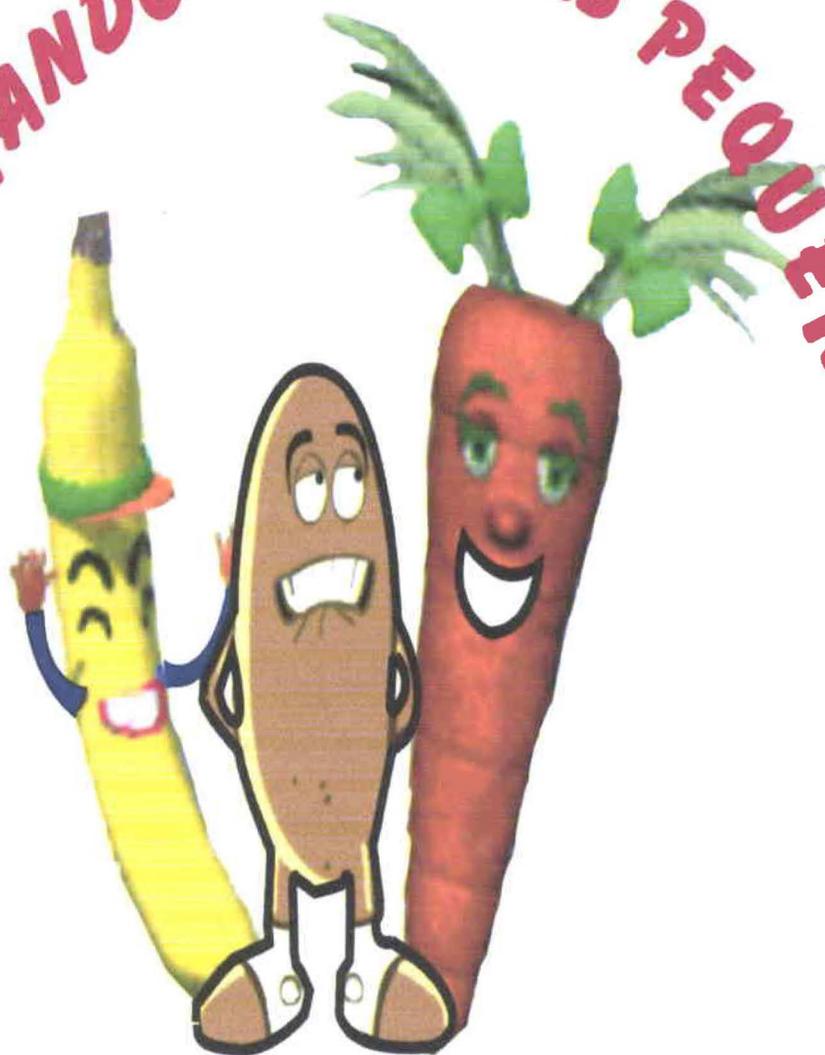
Por otro lado el alto nivel de desnutrición y la necesidad imperante de las madres por encontrar un producto asequible y nutritivo, representa una oportunidad para la incursión de las nuevas papillas que cuentan con ingredientes altamente beneficiosos, con nuevos sabores, presentación única en el mercado y precios bajos.

La aceptación del envase para el producto es favorable, porque representa comodidad y flexibilidad en el uso del producto a la vez que disminuye el costo del mismo.

Es importante destacar también el bajo costo de la materia prima y a su vez la abundancia de ella en el país, lo cual permite tener certeza de su adecuado abastecimiento tanto por parte de los proveedores, como de la empresa con el producto para el posible cliente.

Todos estos factores representan una oportunidad para el futuro negocio, muestran un entorno favorable para su desenvolvimiento y a la vez reflejan la necesidad de ofertar un producto más asequible para la clase media-media y media-baja que no han sido atendidas satisfactoriamente.

ALIMENTANDO A LOS MÁS PEQUEÑOS



CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

Analizado el entorno y realizada la investigación de mercado, se han obtenido resultados positivos, lo cual determina una oportunidad de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de papillas.

En este capítulo se detallarán los pasos para la creación de la empresa, presentando su estructura organizacional y su direccionamiento estratégico.

“Nene Papillas”

La empresa a crearse llevará el nombre de “Nene Papillas”, el cual fue escogido por la autora y nace del mercado objetivo al cual va dirigido; la población de menor edad, comprendida entre los 6 meses y 5 años.

4.1 VISIÓN

En el lapso de 5 años, ser una de las marcas de papillas mejor posicionadas en el mercado ecuatoriano, por sus características altamente nutritivas y al alcance de todos.

4.2 MISIÓN

Nene Papillas elabora un complemento alimenticio dirigido a niños de 6 meses en adelante, de reconocida calidad nutritiva, satisfaciendo las expectativas de salud y nutrición, utilizando materia prima de alta calidad, contando con un equipo de trabajo responsable, representando rentabilidad y cumpliendo con las normas de higiene y cuidado al medio ambiente.

4.3 VALORES

- *Responsabilidad:* Cada proceso se llevará a cabo con el compromiso de brindar al posible cliente un producto de calidad, siendo recíprocos con la confianza que éste brinda al comprar el producto.
- *Respeto:* Tanto el cliente interno como el externo recibirán excelente trato, a fin de proporcionar un ambiente agradable y cálido.
- *Lealtad:* La empresa se esforzará por mantener una actitud de compromiso del trabajador, de la empresa y de sus posibles clientes.
- *Puntualidad:* Cada compromiso que la empresa adquiera será entregado a tiempo y en las condiciones acordadas por cada parte.
- *Excelencia:* Los productos contarán con los respectivos controles de calidad, que validen las expectativas de los mismos.
- *Responsabilidad Social:* La empresa se preocupa por el cuidado del medio ambiente, razón por la cual utiliza fundas sachet de polietileno, el cual es un material inerte, "totalmente reciclable, su incineración no tiene ningún efecto contaminante y su tecnología de producción es la de menor impacto ambiental"⁴⁷

4.4 OBJETIVOS

4.4.1 Objetivo Corporativo

- Ser una empresa especializada en la producción y comercialización de papillas, generadora de rentabilidad para sus accionistas y beneficios para sus consumidores.

4.4.2 Objetivos por Áreas:

⁴⁷ www.ingenieroambiental.com/ReciclajedePlástico/Año2007.

4.4.2.1 Finanzas

Objetivos de Finanzas

Cuadro 4.4.2.1

Objetivos	Tiempo	Estrategias	Políticas
Reinvertir el 25% de las utilidades	Cada año	Optimizar recursos. Control de presupuesto. Incremento de producción y ventas.	No repartir la totalidad de las utilidades a los accionistas. Invertir los excedentes en tecnología, capacitación del personal e investigación y desarrollo.
Apalancar el 40% de la inversión	5 años	Trabajar con una entidad financiera que tenga las mejores tasas de interés. Reinvertir utilidades.	Puntualidad en los pagos. Mantener buenas relaciones con el banco. Mantener un nivel de endeudamiento saludable. Buscar las mejores opciones de apalancamiento.

Elaborado por: Autora.

4.4.2.2 Área de Producción:

Objetivos de Producción

Cuadro 4.4.2.2

Objetivos	Tiempo	Estrategias	Políticas
Mantener productos defectuosos en 1.5%.	Todo el tiempo	Controlar constantemente los sistemas de producción. Mejorar la capacidad instalada. Estrictos controles de calidad. Mantenimiento, revisión y control de equipos.	Priorizar la calidad del producto.
Controlar inventarios.	Todo el tiempo	Supervisión de materia prima. Establecer lotes de producción e inventario. Manejo efectivo de inventarios.	Información pública de Kardex.

Elaborado por: Autora

4.4.2.3. Área de Marketing, Ventas y Recursos Humanos.

Objetivos de Marketing, Ventas y Recursos Humanos

Cuadro 4.4.2.3

Objetivos	Tiempo	Estrategias	Políticas
Incrementar un 7.5% de las ventas	Cada año.	Ejecución del plan de marketing. Posicionar el nombre de la empresa en la mente de los consumidores. Campañas de beneficios del producto (salud y nutrición), promoción y degustaciones.	Mantener clientes satisfechos.
Mejorar e innovar los productos.	Al tercer año.	Innovación de envases. Diversificar la cantidad ofrecida por envase. Incremento de técnicas que	Innovación continua del producto. Mejorar continuamente cada proceso de la cadena de valor. Realizar investigación de

		<p>permitan elevar la calidad del producto final.</p> <p>Mantener una línea de atención al cliente por medio de la cual se recoja sugerencias para el producto.</p>	mercados.
Alcanzar el 1% de participación del mercado.	A partir del segundo año.	<p>Aumentar la capacidad de producción.</p> <p>Ampliar los canales de distribución.</p> <p>Mantener precios asequibles.</p>	Promover la captación de nuevos clientes.
Posicionar la marca de papillas como altamente nutritiva y económica.	Todo el tiempo.	<p>Mantener campañas publicitarias constantes.</p> <p>Lanzar campañas de información sobre el beneficio de consumir papillas.</p> <p>Resaltar el precio de la papilla en relación a la competencia.</p> <p>Proveer a los canales de distribución de todo el material necesario para la promoción del producto</p> <p>Slogan de recordación.</p>	Fidelizar a los clientes.
Alianzas estratégicas con proveedores	Todo el tiempo.	<p>Negociar con proveedores directamente.</p> <p>Mantener buena relación con proveedores</p>	<p>Pago puntual a proveedores.</p> <p>Mantener una cartera de proveedores diversa.</p>
Recursos Humanos			
Reclutar al personal.	Primer año	<p>Realizar estudios de perfil de los empleados.</p> <p>Aplicar evaluaciones al personal.</p>	<p>No contratar personal con relación familiar dentro de la empresa.</p> <p>Promover al personal de acuerdo a la antigüedad y mérito en sus funciones.</p>
Crear un buen ambiente laboral.	Todo el tiempo.	Incentivar al personal con premios y carrera administrativa.	<p>Seguimiento de control y comunicación al personal.</p> <p>Evaluar el desempeño del personal.</p>
Supervisar y capacitar al personal	Cada 3 meses	Análisis de resultados en cuanto a nivel de producción y defectos del producto.	Seguimiento y control del tiempo invertido en el desempeño de las funciones.

Elaborado por: Autora

4.5 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

¿Qué se va a producir?

- Un complemento alimenticio de ingredientes únicos en el mercado que benefician al niño al contrarrestar enfermedades como la desnutrición, avitaminosis y estreñimiento.

¿Quién consumirá el producto?

- Los niños de 6 meses a 5 años de edad de clase social media-media y media-baja de la ciudad de Quito.

¿Cómo se va a producir?

- Estricta selección de materia prima a emplearse, de lo cual dependerá la calidad del producto.
- Contratación de personal capacitado en producción, comercialización y desarrollo de producto.
- Puntualidad y exactitud con proveedores, para obtener la materia prima fresca.
- Controles de calidad que aseguren un producto de excelentes condiciones.

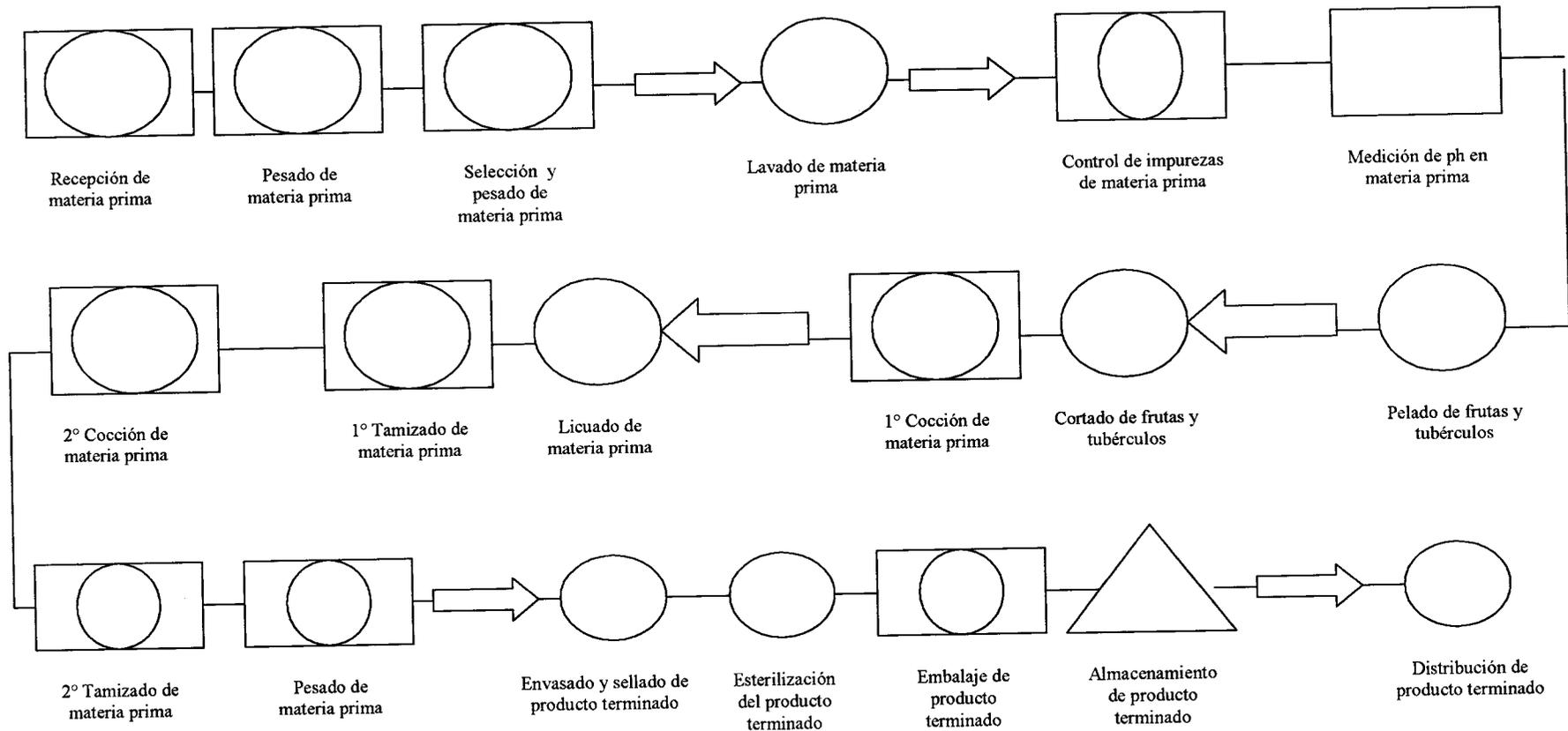
4.5.1 Diagrama de flujo genérico del producto

Gráfico 4.5.1

Materia prima	Proveedores	Herramientas y equipos	Fabricantes	Canal de distribución	Consumidor final
Camote, zanahoria, plátano y naranja.	Mercados mayoristas de Quito y Machachi	Mesas de acero inoxidable, balanza mecánica, licuadora industrial, guantes, mascarillas, gorras, delantales, mascarillas, tinas, brixómetro, phmetro, despulpatadores, bandejas de plástico, cuchillos, extractor industrial.	Gerber, Alpina, Nestlé y San Jorge	Autoservicios, supermercados, tiendas de barrio, pañalerías, farmacias, panaderías y ferías libres.	Niños de 6 meses a 5 años de edad de clase social media-media y media-baja.
Azúcar, almidón de yuca, harina de arroz, quinua, leche de soya y ácido cítrico	Comercial Alán	Cocina, autoclave ollas de acero inoxidable, lienzos, mallas, cucharones, tanques de almacenamiento.			
Envase sachet	Adhiflex y Neyplex	Selladora y cajas.			

Fuente: Esquema de análisis de Dan Thomas. El Sentido de los Negocios, pág 146.
Elaborado por: Autora

4.5.2 Flujo de elaboración de papillas



SIMBOLOGÍA

- Operación
- Inspección
- ➡ Transporte
- △ Almacenamiento

4.6. CADENA DE VALOR

Cuadro 4.6

Logística de Entrada.	Operaciones.	Logística de Salida.	Marketing y Ventas.	Servicio
<p>Recepción de materia prima: Inspección del estado de la materia prima.</p> <p>Pesado: Pesado de materia prima con básculas.</p> <p>Selección: Bajo parámetros: aspecto, tamaño, y peso promedio.</p> <p>Lavado: Libre de impurezas.</p> <p>Control de impurezas: Revisión del producto.</p> <p>Medición de PH: Libre de residuo químico.</p> <p>Pelado-Cortado: Retiro de cáscaras y cortado en finos pedazos.</p>	<p>Producción: Se realiza la 1 cocción, licuado, 1 tamizado, 2 cocción, 2 tamizado, almacenamiento en tanques, envasado, sellado, esterilización, empacado.</p> <p>Instalaciones: Se contará con una planta de producción con espacios diseñados para la instalación de maquinaria, muebles y equipos necesarios para el desarrollo de las actividades pertinentes al negocio.</p> <p>Aseguramiento de la calidad: Se ejecutará un sistema de control para garantizar la calidad del producto.</p>	<p>Bodegaje: Se mantendrá en bodega las cajas de papillas hasta su momento de distribución.</p> <p>Procesamiento de pedidos: Se establecerá un cronograma de pedidos el cual deberá cumplirse a tiempo.</p> <p>Retiro: Se lo realizará en la planta de producción.</p>	<p>Se realizarán campañas publicitarias, resaltando los beneficios de los ingredientes, la facilidad de uso y comodidad del envase y bajos precios.</p> <p>Se entregarán muestras gratis en los puntos de venta, cada cierto período de tiempo se ofrecerán promociones en cuanto a cantidad y precio.</p>	<p>Se contará con una línea de atención al cliente para acoger sugerencias o quejas del producto.</p>
<p>ABASTECIMIENTO: Los proveedores de la materia prima (camote, zanahoria, plátano, naranja, soya, harina de arroz, almidón de yuca, azúcar, quinua, fundas sachet) en su mayoría son los mercados mayoristas de la ciudad de Quito (Sur-Chillo Gallo), mercado mayorista de Machachi, distribuidor Alán y Adhiflex S.A. (envases)</p>				
<p>INVESTIGACION Y DESARROLLO: La empresa contará con un soporte de investigación y desarrollo para innovar y mejorar los productos existentes, adaptándolos a las necesidades y tendencias del mercado.</p>				
<p>RECURSOS HUMANOS: Ofrecerá servicios de apoyo con la contratación, capacitación, incentivo y motivación del personal, a fin de que éste desarrolle todas sus capacidades y habilidades en el cumplimiento de sus funciones. El personal será de planta, de esta forma los trabajadores se sentirán más comprometidos con su trabajo.</p>				
<p>INFRAESTRUCTURA DE LA EMRESA: La empresa trabajará con un sistema de inventario, contable y financiero, además diseñará una base de datos de proveedores, canales de distribución, clientes y posibles clientes, un sistema de asuntos legales y un sistema de administración de calidad para el cumplimiento de todos los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud Pública.</p>				

Fuente: Fred R. David. Análisis de la Cadena de Valor.
Elaborado por: Autora.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Dentro de éstas se describen las actividades necesarias para la fabricación y venta del producto.

4.6.1 Logística de entrada

Se realizarán las siguientes actividades:

- ❖ Recepción de materia prima: Se lo realiza de forma manual, teniendo precaución de no estropear el producto (frutas y tubérculos) haciendo una inspección visual, libre de golpes, exceso de tierra o suciedad.

El estado del banano debe presentar un estado de madurez no avanzado para facilitar el manejo y reducción del tamaño de la fruta troceada. La corteza debe ser enteramente amarilla.

- ❖ Pesado: Se realiza el pesado de la materia prima en básculas.
- ❖ Selección: De forma manual, se separa las frutas o tubérculos que presenten mayores daños mecánicos visibles. La selección se la realiza bajo los siguientes parámetros: 1) aspecto: sin golpes, rajaduras, suciedades, mal olor, ausencia de mohos, coloración extraña. 2) Tamaño: 7-10cm. 3) Peso promedio: 200 gr.
- ❖ Lavado: Se realiza un profundo lavado de las frutas y tubérculos, a fin de dejarlos sin impurezas, se lo hace con agua potable fría por corto tiempo.
- ❖ Control de impurezas: Se realiza la revisión del producto a fin de no detectar impureza alguna después de su lavado.
- ❖ Medición de PH: Para ello se emplearán tirillas medidoras del ph, para dejar la materia prima libre de residuos químicos.

- ❖ **Pelado-Cortado:** Se retira la cáscara de las frutas y tubérculos, descartando cualquier imperfección que éstas pudieran tener. Luego se las corta en finos pedazos, en el caso del plátano se retira toda su médula a fin de desaparecer los puntos negros, para mejor presentación en el producto final.

4.6.2 Operaciones

- ❖ **Producción:** Transformación de la materia prima en producto final (papilla).
A continuación se detalla su proceso:
- ❖ **1° Cocción:** Se coloca agua, azúcar, las frutas y los tubérculos a combinarse.
- ❖ **Licuada:** Se procede a licuar los ingredientes mencionados en una licuadora industrial.
- ❖ **1° Tamizado:** Se tamiza la papilla, para despojarla de elementos duros o ásperos.
- ❖ **2° Cocción:** En esta segunda parte se adiciona almidón de yuca, harina de arroz, jugo de naranja, leche de soya y extracto de quinua.
- ❖ **2° Tamizado:** Con fines de dar una textura más blanda a la papilla, se realiza un segundo tamizado.
- ❖ **Almacenamiento:** El producto obtenido después del tamizado se lo coloca en tanques de almacenamiento de 5000 litros.
- ❖ **Envasado:** Posteriormente son envasados en fundas sachet.
- ❖ **Sellado:** La máquina selladora, cerrará cada unidad de tal forma de dejar seguro su contenido.

- ❖ **Esterilización:** Una vez envasado y sellado el producto, se coloca las papillas en la autoclave a una temperatura de 140°C.
- ❖ **Empacado:** Se empacarán 50 unidades en una caja de cartón.

- ❖ **Instalaciones:** Se contará con una planta de producción con espacios diseñados para la instalación de maquinaria, muebles y equipos necesarios para el desarrollo de las actividades pertinentes al negocio.

- ❖ **Aseguramiento de la calidad:** Se ejecutará un sistema de control para garantizar la calidad del producto.

4.6.3 Logística de salida

Se realizarán las siguientes actividades:

- ❖ **Almacenamiento (bodegaje):** Se mantendrá en bodega las cajas de papillas hasta su momento de distribución.
- ❖ **Procesamiento de pedidos:** Se establecerá un cronograma de pedidos el cual deberá cumplirse a tiempo.
- ❖ **Retiro:** Se lo realizará en la planta de producción.

4.6.4 Marketing

Se ejecutaran campañas publicitarias dando a conocer el producto, resaltando sobre todo las características de: beneficios de los ingredientes empleados en su elaboración, facilidad de uso y comodidad de su empaque y precios al alcance de todos. En sus inicios se entregarán muestras gratis

en los puntos de venta, para que las madres; quienes son las primeras en probar el producto sientan curiosidad por conocer el sabor de las papillas y luego de ello, puedan ofrecérselo a sus hijos. Cada cierto período de tiempo se ofrecerán promociones en cuanto a cantidad y precio, este último de acuerdo al volumen del pedido.

4.6.5 Servicio

Se contará con una línea de atención al cliente para acoger sugerencias o quejas del producto atendiendo las peticiones de los posibles clientes satisfaciendo sus expectativas.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Son actividades que apoyan a la buena ejecución de las actividades primarias.

4.6.6 Abastecimiento

- *Camote, zanahoria, plátano y naranja*: Los proveedores son los comerciantes del mercado mayorista de la ciudad de Quito y del mercado mayorista de Machachi. Los productos son de Latacunga, Machachi, El Oro, Santo Domingo y Chone.
- *Soya*: El principal proveedor es Prodicereales, que opera en la ciudad de Cuenca. La soya utilizada es proveniente de las provincias de Los Ríos, Guayas, El Oro y Manabí.
- *Quinoa, harina de arroz, almidón de yuca, azúcar y ácido cítrico*: Su principal proveedor es Distribuidora Alán. La harina de arroz es

proveniente de las provincias de Guayas y Los Ríos y el almidón de yuca de Chone

- Fundas Sachet: El principal proveedor de fundas sachet es Adhinflex S.A. empresa que opera en la ciudad de Quito y como segundo proveedor Neyplex.

4.6.7 Investigación y Desarrollo

La empresa contará con un soporte de investigación y desarrollo para innovar y mejorar los productos existentes, adaptándolos a las necesidades y tendencias del mercado.

4.6.8 Recursos Humanos

Ofrecerá servicios de apoyo con la contratación, capacitación, incentivo y motivación del personal, a fin de que éste desarrolle todas sus capacidades y habilidades en el cumplimiento de sus funciones.

4.6.9 Infraestructura de la empresa

La empresa trabajará con un sistema contable y financiero, además diseñará una base de datos de proveedores, canales de distribución, clientes y posibles clientes, un sistema de asuntos legales y un sistema de administración de calidad para el cumplimiento de todos los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud Pública.

4.6.10 Procesos que dan valor a la empresa

El envasado; pues en este proceso se ahorra tiempo y costo ya que la etiqueta, viene impresa en el envase, detallando todas las características del producto.

Por otra parte, en el proceso de investigación y desarrollo se agrega valor cada vez que la empresa lanza al mercado sabores, diseños y envases no existentes en el mercado.

4.6.11 Procesos que presentan cuellos de botella

Los procesos cuellos de botella están identificados en el tamizado del producto, debido a la alta harinosidad del camote, es necesario repetir este proceso dos veces, para que su textura final sea mucho más blanda y agradable al paladar del niño.

4.7 Escala Estratégica

“La escala estratégica es una herramienta que permite a las compañías identificar primero qué capacidades van a necesitar para alcanzar su objetivo estratégico, y luego dividir ese “vacío de capacidades” en partes más pequeñas en las cuales se puedan concentrar los empleados”

48

Meta año 0 (2008)

Investigar y aprender sobre el negocio de papillas.

META AÑO 1 (2009)

⁴⁸ Markides Constantino, En la estrategia está el éxito, pag. 140.

Ingresar en el mercado de papillas de la ciudad de Quito.

Capacidades:

- Conocimiento de proveedores y canales de distribución.
- Conocimiento del mercado al cual se pretende llegar.
- Personal capacitado en producción, comercialización y desarrollo de producto.

Medidas:

- Localizar y negociar con proveedores.
- Establecer buenas relaciones con proveedores, y canales de distribución.
- Desarrollar el plan de marketing.
- Adquisición de equipos de producción.

META AÑO 2 (2010)

Alcanzar el 1% de participación de mercado.

Capacidades:

- Conocimiento de la demanda del producto.
- Ampliación de canales de distribución.

Medidas:

- Mayor nivel de producción.
- Promover la captación de nuevos clientes.
- Campañas de publicidad sobre beneficios en el consumo del producto.
- Reinversión en equipos de producción.
- Mantener precios asequibles.

META AÑO 3 (2011)

Innovar y mejorar el producto.

Capacidades:

- Creación de nuevas formas de envases a fin de hacerlos más llamativos a la vista del consumidor final
- Implementación de la capacidad tecnológica.
- Capacitación del personal.
- Fortalecimiento financiero.

Medidas:

- Emplear envases en forma de frutas utilizadas en la elaboración del producto, por ejemplo envases con forma de zanahoria y plátano
- Reinversión de utilidades

META AÑO 4 (2012)

Diversificar el producto.

Capacidades:

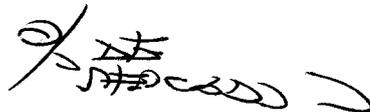
- Brindar nuevas opciones en cuanto a la cantidad ofrecida 150gr. y 200gr
- Capacidad tecnológica.
- Fortalecimiento financiero.

Medidas:

- Aumento del nivel de capacidad de las máquinas.
- Mayor nivel de producción.

META AÑO 5 (2013)

Posicionar fuertemente la marca en la mente del consumidor.



Capacidades:

- Slogan de recordación.
- Material promocional.

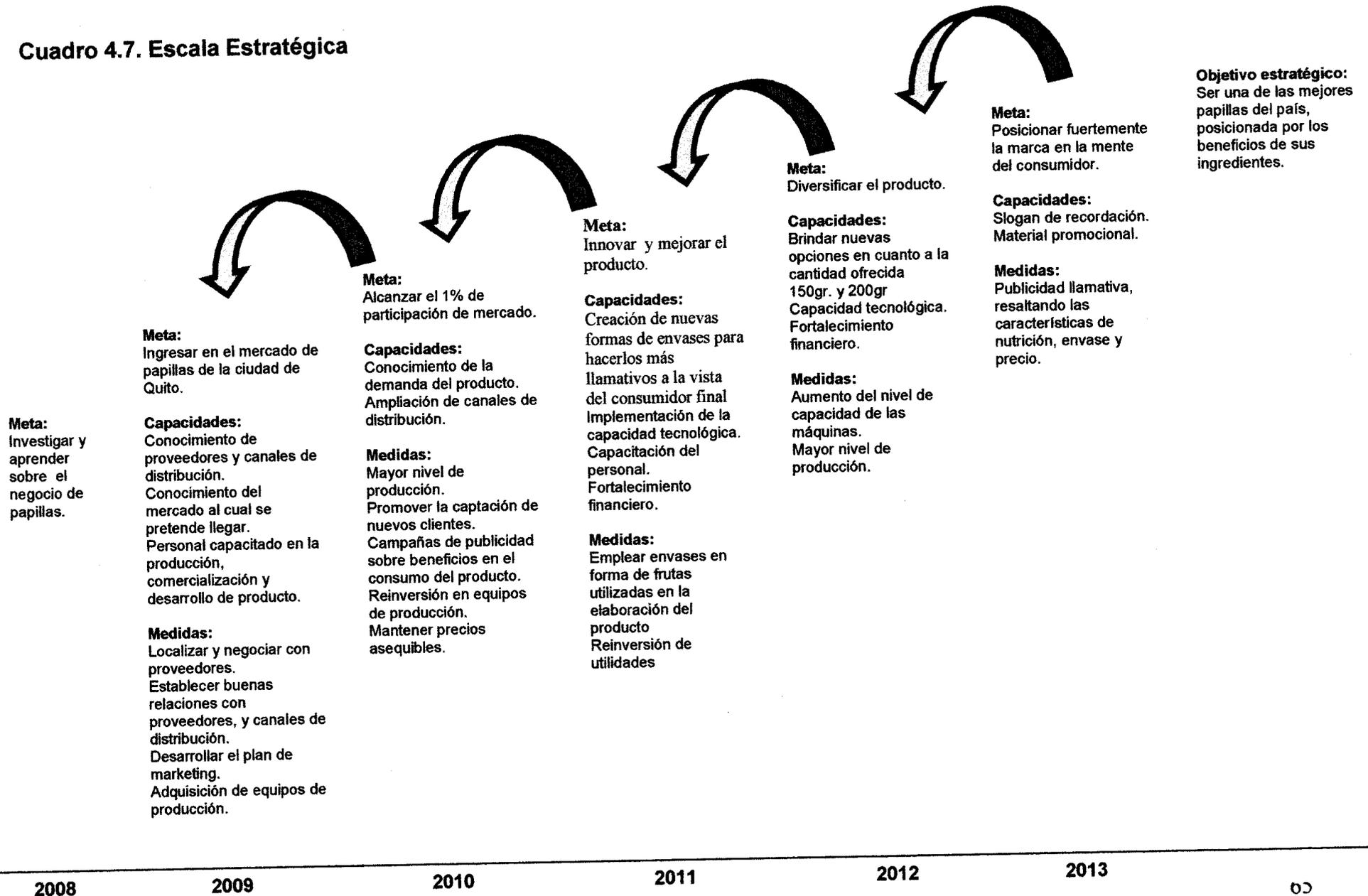
Medidas:

- Publicidad llamativa, resaltando las características de nutrición, envase y precio.

Objetivo Estratégico:

Ser una de las mejores marcas de papillas, posicionada por los beneficios nutricionales de sus ingredientes y precios asequibles.

Cuadro 4.7. Escala Estratégica



4.8. Ambiente Organizacional

El ambiente organizacional lo conforman cuatro elementos, que hacen posible el desarrollo estratégico de la empresa, éstos son:

- Cultura
- Personal
- Incentivos
- Estructura

4.8.1 Cultura

La cultura es uno de los pilares más importantes de la organización, razón por la cual la empresa trabajará en el desarrollo de una cultura donde primen los valores como: la responsabilidad, respeto, honradez, lealtad, puntualidad, solidaridad, la excelencia, el deseo de aprender incentivando la creación de un equipo de trabajo creativo, recalcando que el desarrollo de la empresa sólo se conseguirá con la buena ejecución de cada área, para ello se facultará a cada trabajador haciéndolo sentir responsable del desarrollo de la empresa y vea en las ganancias de la misma, su beneficio personal. De esta forma la empresa se esforzará por:

- El trabajador se sienta identificado con la visión, misión y objetivos de la empresa.
- Fomentar el trabajo con valor agregado, para que el producto sea percibido "muy satisfactoriamente" por el cliente y consumidor.

- La información será una herramienta fundamental para el desempeño de todas las áreas, por lo cual la información estará disponible para todo el personal.
- La innovación será uno de los parámetros de crecimiento para la empresa.
- La adopción de nuevas tecnologías será una de las principales herramientas para la expansión de mercados y el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa.

4.8.2 Personal

Para reclutar al personal, la empresa delineará los siguientes pasos:

1) Número de personas requeridas

El número de personas requerido según las funciones que se desarrollan en la empresa son: 9.

2) Características del personal

El personal a contratarse deberá cumplir con las siguientes características:

- Responsable
- Proactivo
- Creativo
- Entusiasta
- Emprendedor
- Profesional
- Colaborador

3) Identificar las fuentes

Se emplearán anuncios en medios de comunicación escritos como Diario El Comercio (fines de semana), La Hora y Ultimas Noticias (lunes a viernes).

4) Seleccionar a los candidatos que cumplan con los requisitos

Los candidatos deberán acudir a la entrevista, realizar evaluaciones psicológicas, de conocimientos básicos sobre la función a desempeñar y de sus habilidades o destrezas, se dará información sobre la empresa y sus políticas

5) Contratar al personal

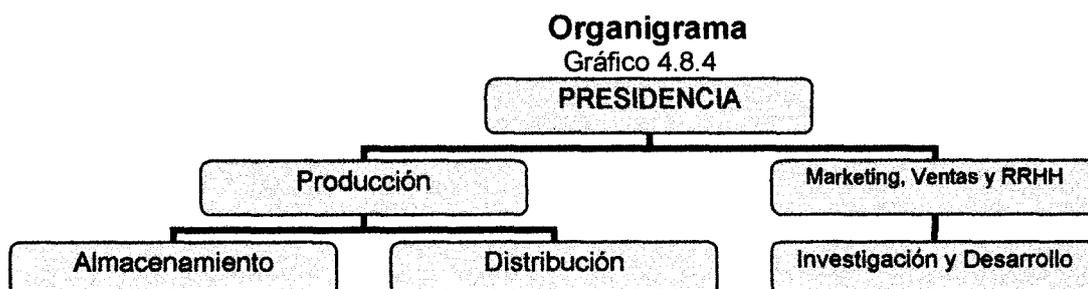
En esta última etapa, el personal pasa a formar parte de la empresa, se les da la información general de la empresa y se brinda capacitación sobre el uso y manejo de las máquinas, además se darán instrucciones sobre los procesos que deben cumplirse para la elaboración de las papillas y cómo su trabajo forma parte del producto final.

4.8.3 Incentivos

La empresa se esforzará por mantener motivados a sus colaboradores, pues de esto dependerá la calidad del producto que se entregue a los posibles clientes, para ello la empresa realizará las siguientes actividades:

- Se escogerá el empleado del mes el cual será premiado por su desempeño.
- Campañas de puntualidad, las cuales serán recompensadas.
- Se incentivará al trabajador a dar sus sugerencias o propuestas del cómo mejorar el producto y sus procesos.
- Cursos de motivación personal y profesional.

4.8.4 Estructura



Elaborado por: Autora

Fuente: Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global. 11a. Edición.

La estructura de la empresa es funcional, estableciendo sus actividades principales; se ha escogido este tipo de estructura ya que posee ciertos beneficios como su sencillez, lo cual la abarata, alienta la especialización de la mano de obra y sobre todo agiliza la toma de decisiones.

Cada función necesitará de niveles de formación y capacitación en cuanto a administración, alimentos, nutrición, producción, ventas y marketing

4.8.4.1 Funciones por áreas⁴⁹

Presidencia Administración y Finanzas

- Planeación estratégica
- Diseño de la organización, especialización del trabajo y alcance de controles.
- Coordinación y diseño de procesos.
- Elaborar un informe mensual de ingresos y gastos con las observaciones y recomendaciones.

⁴⁹ Mintzberg Henry, Administración de la estructura de las organizaciones y los sistemas. Pág. 370.

- Presentar un análisis financiero de la evolución de la empresa por medio de los principales indicadores financieros.
- Cumplimiento con la base legal tributaria.
- Generar rentabilidad para la empresa.
- Estudiar las mejores opciones de apalancamiento.

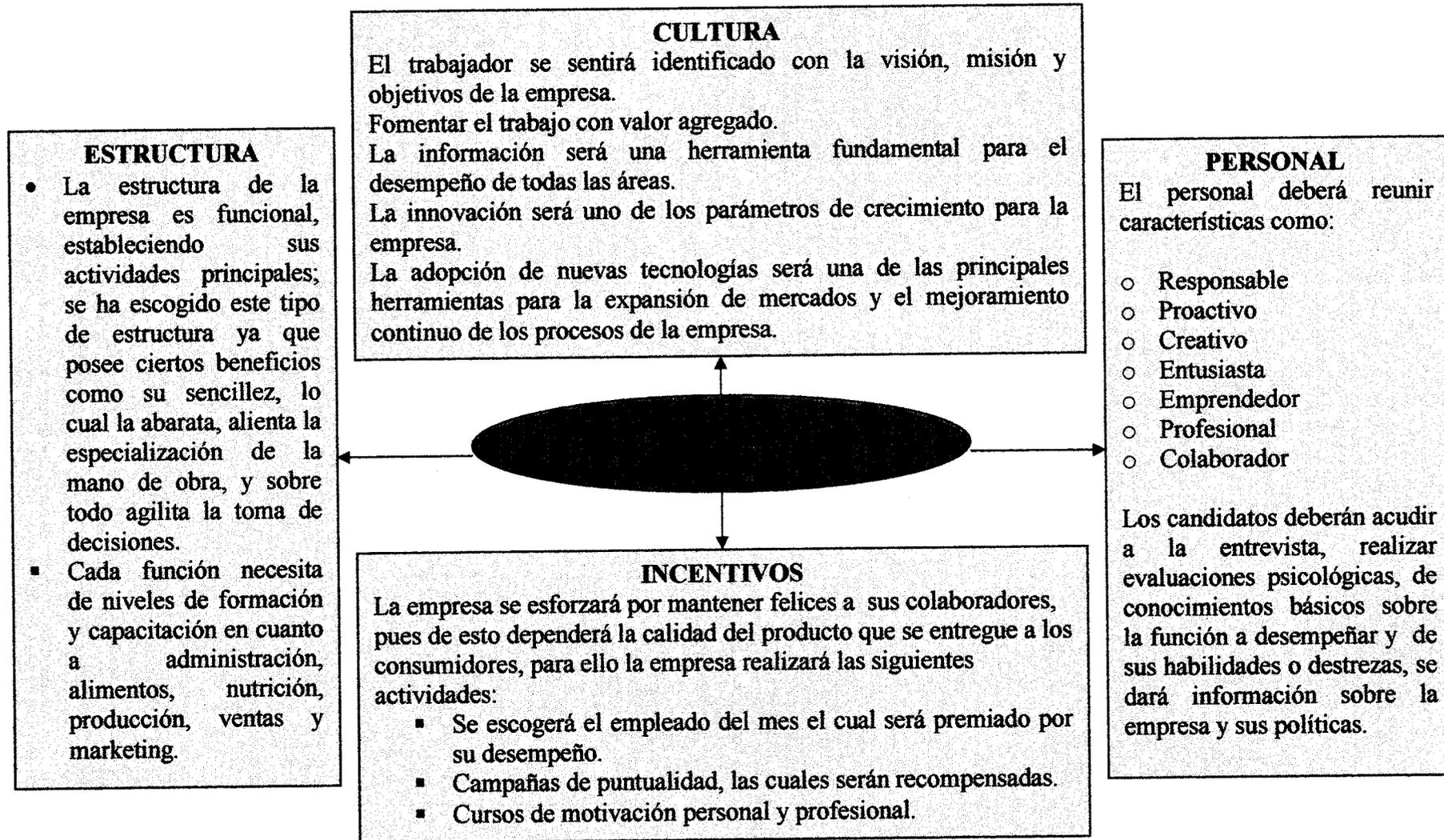
Producción

- Manejar los procesos del sistema de producción, de tal forma que se optimice tiempo y recursos.
- Seleccionar la tecnología más adecuada para el desarrollo del canal de producción.
- Análisis del flujo de procesos.
- Establecer lotes de producción e inventario.
- Abastecimiento de materia prima.
- Revisión, mantenimiento y control de equipo.
- Normas de calidad e higiene
- Almacenamiento y distribución.

Marketing, Ventas y Recursos Humanos

- Elaboración de plan de marketing.
- Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Servicio post-venta.
- Realizar pruebas de producto.
- Estudios de producto y mercado.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Control de técnicas que promuevan al personal.
- Evaluación del desempeño

4.8 Diagrama de ambiente organizacional



ALIMENTANDO A LOS MÁS PEQUEÑOS



CAPÍTULO V

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

En este capítulo se detallará todo el proceso del plan de marketing para el lanzamiento de papillas, mediante el planteamiento de estrategias que permitan llegar con el producto a la clase media-media y media-baja de la ciudad de Quito, resaltando principalmente sus características de ingredientes, sabores, presentación y precios al alcance de todos.

5.1. OPORTUNIDAD

5.1.1 Situación actual

Obteniendo resultados positivos tanto en el análisis del entorno como en la investigación de mercados, se estructuró la empresa "Nene Papillas" dedicada a la producción y comercialización de papillas.

5.1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

5.1.2.1 Objetivo general

- Desarrollar las estrategias necesarias para ingresar al mercado de papillas en Ecuador, logrando posicionar el producto en la mente del consumidor y generando rentabilidad para la empresa.

5.1.2.2 Objetivos específicos

- Alcanzar un crecimiento de ventas de un 7.5%, desde el primer año.
- Obtener una participación de mercado del 1% para los 5 primeros años.
- Crear fidelidad hacia la marca.

- Crear nuevos canales de distribución que faciliten el acceso al producto.
- Ser una marca recordada en la mente del consumidor, como un producto delicioso, nutritivo, saludable y de precios asequibles.

5.2 MARKETING ESTRATÉGICO

A continuación se analizará el comportamiento del posible cliente, la competencia y las ventajas competitivas de la empresa.

5.2.1 CONSUMIDOR

5.2.1.1 Perfil del Consumidor

El consumidor objetivo son los niños comprendidos entre la edad de 6 meses a 5 años, de clase social media-media y media-baja que acostumbren alimentarse de papillas.

5.2.1.2 Deseos y necesidades del consumidor (razones de consumo)

La alimentación de los niños durante sus primeros meses de vida es fundamental para el buen desarrollo físico, siendo su principal alimento la leche materna; sin embargo a partir de los seis meses de edad, es indispensable incluir en su alimentación el consumo de papillas de dulce para completar las necesidades de nutrición básicas, en cuanto a vitaminas, minerales, carbohidratos y proteínas, luego de ello se debe incluir papillas de sal las cuales pueden ser de verduras, vegetales, carnes, etc. No obstante se observa que las papillas utilizan altos porcentajes de conservantes lo cual altera el sabor de la fruta o verdura original. De esta manera el niño va adaptándose

paso a paso a las diferentes clases de alimentos y poco a poco deja de lactar, para finalmente adoptar una alimentación para adultos.

5.2.1.3 Hábitos de uso y actitudes del consumidor

El uso de papillas en la alimentación del niño es indispensable frente a enfermedades comunes como la desnutrición, avitaminosis y estreñimiento este complemento es lo más indicado para superar este tipo de problemas

Las papillas con mayor aceptación en los niños son las de sabor dulce, son más agradables a su paladar, además son las de mayor variedad de sabores en el mercado.

Al comenzar su uso en los 6 meses de edad, el niño consume una papilla diaria, la cual puede suministrarse por partes en las tres comidas diarias, conforme el niño va desarrollándose el número de papillas consumidas puede aumentar a tres al día, sin embargo se debe tomar en cuenta que éste no puede superar a la 3 unidades puesto que las papillas son un complemento más no un alimento completo, por lo cual la madre de familia debe alternar la papilla con la leche materna. Cabe mencionar que las papillas deben suministrarse desde los 6 meses, antes de ello el único alimento que el niño necesita es la leche materna.

Generalmente la compra de este alimento lo realizan las madres de familia, en el momento de la compra para ellas son importantes los siguientes aspectos:

- Apariencia.

- Sabor.
- Color.
- Seguridad.
- Ingredientes.
- Consistencia de la materia.
- Fecha de elaboración y caducidad.

Prefieren comprar en lugares como: Supermaxi, Santa María, Tía, Akí, Magda Espinoza, farmacias y tiendas de barrio, pues en estos lugares realizan la compra de alimentos para la familia y encuentran todo.

En su mayor parte realizan sus compras semanalmente y el número de papillas que adquieran depende del consumo del niño, si está en sus primeros meses compran una unidad para un día o máximo dos. Conforme el niño va desarrollándose su compra se irá incrementando.

5.2.1.4 Papeles en la compra

Cuadro 5.2.1.4

PAPEL	AGENTE
Iniciador	Madres de familia de niños de 6 meses a 5 años de edad.
Influenciador	Amigos, pediatras, familiares, publicidad.
Quién decide	Madres de familia.
Comprador	Madres de familia.
Usuario	Niños de 6 meses a 5 años de edad.

Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autora

5.2.1.4.1 Cliente:

El cliente tiene la necesidad de alimentar de la mejor manera a sus hijos en sus primeros años y en la mayor parte trabajan, lo cual no le da tiempo de preparar alimentos en casa, por lo cual compra productos ya elaborados como las papillas, complemento que contiene todo lo que el niño necesita para crecer.

Por otro lado el cliente de clase media-media y media-baja busca siempre alimentos más asequibles acorde el nivel de vida que llevan, por lo cual necesitan un alimento de buena calidad y cómodo en su precio.

5.2.2 MERCADO

5.2.2.1 Historia del mercado

La aparición de papillas en el Ecuador se da treinta años atrás aproximadamente, pues antes de ello se acostumbraba alimentar al niño con alimentos elaborados en casa.

Pero conforme la sociedad ha ido desarrollándose y la inclusión de la mujer en la fuerza laboral ha cobrado mayor fuerza, el alimento casero ha ido reemplazándose por las papillas industrializadas, que cada vez tiene más participación en la alimentación infantil. Actualmente se encuentra en el mercado marcas de papillas como: Gerber, Alpina, Nestlé, San Jorge; que presentan sabores tanto de dulce como de sal.

Cabe resaltar que el Ecuador, por su nivel de pobreza ha sido uno de los países en Latinoamérica más afectado por la desnutrición infantil, motivo por el cual ha sido incluido en programas de alimentación como donaciones de

complementos alimenticios tanto para infantes, como para madres en período de gestación. Es así como en el año 2000 se llevó a cabo el PANN (Programa de Alimentación y Nutrición), en él se entregaban dos productos: "Mi Papilla", a niños de 6 meses a 2 años de edad, luego de que han ido a controles pediátricos en centros de salud del gobierno y "Mi Bebida" a madres embarazadas, lactantes; después de los controles ginecológicos y obstetras.

En el PANN de Estados Unidos, se encontró el 55% de soya transgénica en las papillas, por lo cual la donación fue retirada de los centros de salud de Ecuador para prevenir el daño que ésta podría causar tanto a infantes como a sus madres. En la actualidad se sigue distribuyendo estos complementos en los centros de salud a cargo del gobierno ecuatoriano.

5.2.2.2 Tamaño del mercado

Cuadro 5.2.2.2

TAMAÑO DEL MERCADO			
Población	Captación		
NIÑOS NIVEL SOCIOECONOMICO MEDIO - MEDIO	52.324,54	1%	523,25
NIÑOS NIVEL SOCIOECONOMICO MEDIO - BAJO	80.883,36	1%	808,83
TOTAL	133.207,90		1.332,08

Elaborado por Autora
Fuente: Markop, Última edición 2007

El mercado lo comprenden los niños de 6 meses a 5 años de edad de nivel socioeconómico medio-medio y medio-bajo de la ciudad de Quito (133.208 niños), de cada estrato se pretende satisfacer al 1% de esta población, por lo cual el número de posibles clientes es 1.332.

5.2.2.3 Competidores

En el mercado se encuentran las siguientes marcas: Gerber, Alpina, Nestlé y San Jorge. (Ver presentación de papillas Anexo C1).

Cuadro 5.2.2.3

COMPETIDORES				
	GERBER	NESTLÉ	ALPINA	SAN JORGE
Línea de productos	Ropa, vajilla, recetas, cereales, snacks, jugos, lociones, shampoos, productos cuidado bucal y juguetes	Leches, coladas, chocolates, galletas, cereales y caramelos.	Bebidas lácteas, postres, quesos, mantequillas y crema de leche.	Mermeladas
Clases de papilla	Dulce y sal.	Dulce y sal.	Dulce	Dulce
Sabores de dulce	Pera, manzana, plátano, piña, frutas combinadas	Manzana, pera, durazno, piña, frutas mixtas, frutas tropicales	Fructuosa y a base de frutas: manzana, pera, durazno, mango, ciruela, frutas mixtas, guayaba, manzana ciruela, coctel de fruta, fantasía caribefia, pera piña, banano y manzana piña.	Albaricoque, guayaba, manzana, mango, melocotón, pera y frutas mixtas.
Sabores de sal	Pollo y verduras	Pollo con verduras, pollo con arroz, vegetales y verduras.	No tiene	No tiene.
Presentación	Vidrio	Vidrio	Vidrio	Vidrio
Cantidades	113gr, 170gr	115gr. 132gr. 215gr.	113gr.	125gr.
Precios	\$0,52ctvs.- \$0,56ctvs.	\$0,56ctvs. - \$0,88ctvs.	\$0,50 ctvs. - \$0,65ctvs.	\$0,49ctvs - \$0,59ctvs.
Canales de distribución	Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato, Magda Espinoza, Fybeca y SanaSana.	Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato, Magda Espinoza, Fybeca y SanaSana.	Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato, Santa María, Magda Espinoza, Fybeca, SanaSana y pañalerías POTOTIN.	Santa María, Tía y pañalerías POTOTIN

Elaborado por:
 Autora
 Fuente:
 Investigación por observación.

Adicionalmente se incluye una descripción breve de "Mi Papilla" otorgada por el gobierno.

MI PAPIIIA: Es conocida por su fácil acceso en los Centros de Salud, sin costo alguno, incluso dependiendo del estado de salud de las madres, se recomienda su uso, durante el tiempo de gestación. Sin embargo las madres, no muestran total satisfacción con el producto, puesto que sus niños no han sabido asimilar el alimento de la mejor manera. Además éstas son entregadas a niños con desnutrición hasta los 5 años y si no sufren de esta enfermedad,

tienen acceso a ellas hasta 1 año de edad. Los sabores que presentan son: frutilla, vainilla y cereza. Esta papilla necesita de previa preparación añadiendo agua y haciéndola hervir.

5.2.2.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Cuadro 5.2.2.4

Variables geográficas	
Ciudad	Quito.
Zona	Urbana.
Nivel socioeconómico	Medio-medio y medio-bajo.
Variables demográficas	
El producto se dirige a las madres de familia de niños comprendidos entre los 6 meses hasta los 5 años de edad.	
Ocupación	Amas de casa, trabajadoras, empleadas, estudiantes.
Variables psicográficas	
Madres de familia que requieran de un producto más económico y de un alto contenido nutritivo.	
Variables relacionadas con el uso	
Segmento primario	Niños de 6 meses a 5 años de edad.
Segmento secundario	Niños de 5 años en adelante.
Variables de beneficio	
Madres de familia que tengan niños con enfermedades como desnutrición, avitaminosis y estreñimiento.	
Variables socioculturales	
Madres de familia que acostumbren alimentar a sus niños con papillas.	

Elaborado por: autora

Fuente: Dirección de Marketing, Kotler Philip, Keller Kevin Lane, pág. 240.

5.2.2.5 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

A continuación se presenta el cuadro de posicionamiento de las marcas actualmente existentes en el mercado:

Posicionamiento de la competencia

Cuadro 5.2.2.5

COMPETIDOR	Posicionamiento
Gerber	53 %
Nestlé	29%
Alpina	17 %
San Jorge	1%

Elaborado por: Autora

Fuente: Investigación de mercados

En el caso de las nuevas papillas, se plantea la necesidad de establecer un posicionamiento de calidad y precio, al ofrecer un producto que representa mayores beneficios para el consumidor a un precio bajo.

5.2.2.6 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

5.2.2.6.1 Ventajas competitivas

"Las muchas cosas que llevamos a cabo diariamente, que se refuerzan las unas a las otras y forman un mosaico que nuestros clientes reconocen como distinto. Nuestra ventaja se debe a este mosaico de refuerzos, no a una sola, ni dos"⁵⁰

Se distinguen principalmente las siguientes ventajas:

- Precios bajos.
- Nuevos sabores.
- Nueva presentación (sachet).

Además su slogan de recordación "*Alimentando a los más pequeños*", (Ver Anexo C2) ayudará a posicionar a la marca, induciendo al cliente a sentir que la empresa es partícipe de la adecuada alimentación de los infantes de manera responsable.

⁵⁰ Markides Constantinos. En la estrategia está el éxito, pág. 97

5.2.2.6.1.1 Estrategias de precios

Se utilizará la estrategia de precios de penetración y precios por debajo del mercado, ya que el segmento al cual se dirige el producto es sensible al precio, además desalienta la entrada de nuevos competidores al mercado; debido a sus precios bajos y supuestas utilidades mínimas, finalmente los costos unitarios de producción y marketing se reducen al aumentar el volumen de producción⁵¹

Cuadro 5.3.3.1

PRECIOS			
	Costo \$	Precio Distribuidor \$	Precio Consumidor \$
Papilla de plátano	0,35	0,42	0,45
Papilla de camote y zanahoria	0,30	0,38	0,42

Elaborado por: Autora

El precio a mayoristas es de \$.42 ctvs la papilla de plátano y \$.38 ctvs la papilla de camote y zanahoria, lo cual otorga una gran ventaja para la inclinación al consumo de estas nuevas papillas.

Descuentos:

Se establecerán dos tipos de descuento: * descuento por volumen

* descuento estacional

- *Descuento por volumen:* Se aplicará este tipo de descuento cuando el pedido sobrepase un parámetro fijado al mes.
- *Descuento estacional:* Se ejecutará este descuento en temporadas bajas, para estimular la demanda del mismo y de esta manera llamar su atención, captando a la vez más clientes.

⁵¹ KERIN, Marketing, pag 413

5.2.2.6.1.2 Diferenciación

La diferenciación se basa principalmente en: la calidad del producto, sus ingredientes son totalmente naturales, no se emplea químicos en su elaboración, utiliza elementos nuevos y recomendados específicamente para casos de desnutrición grave. La introducción de la papilla camote y zanahoria, es totalmente nueva en el mercado, motivo por el cual sería la única.

La presentación del envase es diferente y se adapta a la tendencia del mercado en el consumo de productos sachet; ya sea por su maneabilidad y/o por utilización de envases reciclables, esto a su vez disminuye el costo de producto, a la vez que facilita su uso.

5.3 MARKETING TÁCTICO

5.3.1 PRODUCTO

Se producirán dos tipos de papillas; cada una con un peso neto de 113 gr. 1) papilla de plátano y 2) papilla de camote y zanahoria las dos incluyen quinua y leche de soya, que en combinación con los ingredientes antes mencionados en cada papilla beneficia de manera especial al niño, al incluir las vitaminas, proteínas, carbohidratos y minerales que necesita, como son: la vitamina C, vitamina A, hierro, potasio, calcio, entre otros.

5.3.1.1 Atributos del producto

Los atributos que el producto presenta están dados por: la calidad, características, estilo y diseño.

Calidad

El nivel de calidad del producto será alto, se realizarán controles de calidad tanto de la materia prima ofrecida por proveedores, como del producto terminado.

Características

Tamaño: Se ofrecerán los dos sabores de papilla en sachet de contenido: 113 gr., porción necesaria para alimentar a los niños en sus primeros años y de esta manera evitar el desperdicio en caso de residuos, que no pudieran conservarse más allá de un día de abiertos.

Color: Los colores del producto son vistosos y llamativos para el niño: así la papilla de plátano es de color amarillo claro y la papilla de camote y zanahoria es tomate claro, colores que atraen a los niños. Puesto que al ser colores oscuros los niños sienten rechazo al momento de consumirlos.

Textura: Es una papilla semisólida, de textura suave, agradable al paladar del niño, sin viscosidad alguna.

Beneficios: El producto está enfocado a la adecuada nutrición de los niños en sus primeros años, contiene todos los nutrientes que el infante necesita para un desarrollo normal en su primera etapa de vida. Están elaboradas a base de ingredientes que contrarrestan enfermedades comunes en esta etapa como la desnutrición, avitaminosis y estreñimiento.

El beneficio para el cliente es la adquisición de un producto rico en nutrientes y a un precio mínimo.

- Producto básico: nutrición
- Producto real: papilla en envase sachet de 113gr.
- Producto ampliado: Servicio al cliente, en donde se dará información sobre el producto.

Estilo y diseño

El producto tendrá una presentación sachet, con transparencias a fin de que el consumidor pueda ver la buena apariencia del contenido y de esta manera se decida a probarlo. Además este tipo de empaque brinda comodidad al cliente, al ahorrar espacio y reducir el peso en comparación a envases de vidrio que son más pesados. La presentación sachet es diferente en el mercado de papillas y se adapta a la tendencia en el consumo de productos de envases reciclables.

Además en el tercer año se lanzará al mercado envases con la forma de las frutas empleadas en la elaboración del producto, así la papilla de plátano tendrá la forma del mismo y la de camote y zanahoria, tendrá la forma de zanahoria. Esto permitirá capturar la atención del posible cliente y será mucho más agradable a la vista del niño.

5.3.1.1.1 Etiqueta

La etiqueta del producto será parte del envase, este ayudará a identificar a la marca⁵² la etiqueta será de 8 colores e impresa en el envase, presentará colores llamativos tanto para el niño como para la madre de familia, con ello se intenta dar vida al producto a consumirse.

En la etiqueta estará disponible la información nutricional, los ingredientes, señalará que el uso de este producto es el "Paso 2" en la alimentación del infante, lo que significa que el primer y único alimento que el niño debe consumir antes de los 6 meses es la leche materna. Además indicará el lugar y fecha de elaboración, al igual que su vencimiento, registro sanitario, consejos de cómo debe usarse y precauciones de su uso, de la misma forma contará con información de los servicios de apoyo: teléfonos de servicio al cliente en caso de duda o sugerencia. (Ver Anexo C3).

5.3.1.1.2 Marca

La marca "Nene Papillas" refleja el tipo de consumidor al cual se dirige el producto; quienes son los más pequeños del hogar principalmente.

5.3.1.1.3 Servicios de apoyo

Se ofrecerá servicio al cliente, para que este pueda presentar sus quejas o inconformidades con el producto, de la misma forma receptor sugerencias de cómo mejorar el producto o servicio.

5.3.1.1.4 Formas de uso

⁵² KOTLER ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, Pág. 300

La papilla debe ser suministrada a partir de los 6 meses de edad y tener la guía nutricional de un pediatra, de acuerdo con la edad del niño en sus primeros meses, una unidad puede ser consumida en máximo dos días, una vez abierta debe mantenerse refrigerada. Es indispensable recalcar que la papilla debe complementar a la leche materna, no debe ser alimento único que el niño consuma. Conforme el niño vaya desarrollándose deben incrementarse las unidades, las cuales no deben exceder de tres al día, hasta los cinco años.

5.3.2 PROMOCIÓN

En comienzos se regalará pequeñas muestras y se realizarán degustaciones en los puntos de venta, para dar a conocer el producto dentro del mercado objetivo.

La promoción consiste en ofrecer al cliente mayor cantidad del producto, al mismo precio y por otro lado adicionar al producto un medidor de porciones, lo cual permita alimentar al niño con la cantidad exacta, sin desperdiciar el producto. Esta promoción se la aplicará cada seis meses durante los dos primeros años, luego se la realizará con mayor frecuencia, a medida que la empresa vaya incrementando sus ventas.

5.3.2.1. Métodos promocionales

5.3.2.1.1 Promoción de Ventas

- Se entregará en cada punto de venta objetos decorativos que den a conocer los ingredientes utilizados en la papilla, de esta manera se pretende despertar la curiosidad y el interés del consumidor final.

- De la misma forma, se dispondrá de material P.O.P. para reforzar las actividades de información del producto, de colores llamativos enfocados a niños y madres de familia.
- Se realizarán degustaciones en los diferentes puntos de venta.

5.3.2.1.2 Relaciones Públicas

La empresa se preocupará por mantener fuertes relaciones con sus proveedores y canales de distribución pues de ellos dependerá la buena imagen de la empresa, en el cumplimiento de las obligaciones pactadas, entregas a tiempo y productos que satisfagan las expectativas del cliente.

5.3.2.1.3 Publicidad

Cuadro 5.3.2.1

Descripción	2009		2010	2011	2012	2013	
	Cantidad	Precio Unitario \$	Precio Total \$	Precio Total \$	Precio Total \$	Precio Total \$	
Volantes Full Color Papel Couché de 250 gr. Tamaño A5	12.000	0,043	516	541,8	568,89	597,33	627,20
Material POP	10.000	0,050	500	525	551,25	578,81	607,75
Degustaciones	5000	0,2	1000	1050	1102,5	1157,625	1215,506
Muestras gratis	2500	0,4	1000	1050	1102,5	1157,625	1215,506
Línea 1800		465	465	465	465	465	465
Total Publicidad			3.481	3631,8	3790,14	3.956,40	4.130,97

Elaborado: Autora
Fuente: Imprenta LEÓN.

Se realizará publicidad informativa para dar a conocer las características del producto y de esta manera crear una demanda primaria⁵³.

También se entregarán flyers en donde se resalte el slogan "Alimentando a los más pequeños", éstos serán entregados en las paradas de buses, en las entradas de las estaciones centrales de ecovía, trolebús y metrovía.

⁵³ Marketing. Octava Edición, Kotler y Armstrong.

5.3.3 PRECIO

Para la fijación de precios se han tomado en cuenta dos factores: internos y externos.

Factores internos

Se seleccionó el mercado meta; madres de familia de niños de 6 meses a 5 años de edad de clase social media-media y media-baja, por lo que sus ingresos están en la escala de bajos y medios, lo cual implica ofrecer precios asequibles.

En cuanto a los costos, éstos son bajos la papilla de camote y zanahoria tiene un costo de \$ 0.30 ctvs y la papilla de plátano \$ 0.35 ctvs de tal forma que se adapten al mercado meta al cual van dirigidos. (Ver Anexo D6).

Factores externos

Naturaleza del mercado y su demanda, el producto se encuentra en una competencia monopolística, ya que existe un rango de precios, el producto puede variar en cuanto a calidad y los compradores pueden pagar precios diferentes por ellos⁵⁴. La empresa fijará un precio menor al de la competencia (\$0.42 y \$0.45); éstos van desde \$0.49 ctvs hasta \$ 0.88ctvs. (Ver cuadro 5.2.2.3, pág. 78).

La empresa al dirigirse a un segmento de clase media-media y media-baja, necesita ofrecer precios más bajos que la competencia, además la

⁵⁴ KOTLER & ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, pag 360

competencia se enfoca en satisfacer las necesidades de la clase media-alta y alta, por lo cual no le convendría bajar sus precios.

5.3.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN (Plaza)

Cuadro 5.3.4



La distribución del producto será por etapas: al principio enfocada principalmente en los sectores periféricos de la ciudad de Quito, los cuales están integrados por una población de bajos y medianos ingresos. Una vez posicionado el producto en la ciudad de Quito, se empleará la misma estrategia en otras ciudades con similares características

Se utilizará el canal detallista, dependiendo de un nivel de intermediarios, en donde la empresa entregará el producto a los detallistas o minoristas como autoservicios, supermercados, tiendas de barrio, farmacias, pañalerías, panaderías, verdulerías y ferias libres. Se ha escogido este canal puesto que utilizan menor cantidad de intermediarios, lo cual permite controlar el nivel de precios evitando el aumento excesivo de los mismos.

5.4 CONTROL

5.4.1 Programación y Control

Se llevarán a cabo 4 tipos de control, éstos son:

5.4.1.1 Control estratégico

Este tipo de control se aplicará para determinar si las estrategias propuestas se están cumpliendo y están contribuyendo al desarrollo de la empresa, tendrá validez un año.

5.4.1.2 Control de rentabilidad

Medirá la rentabilidad del producto y su mercado.

5.4.1.3 Control del plan anual

Medirá el alcance de los resultados previstos, para ello se realizará un análisis de ventas, la participación que se tenga en el mercado, un análisis financiero y el comportamiento del consumidor en relación al producto.

5.4.1.4 Control de eficiencia

Evaluará la eficiencia de los canales de distribución, las promociones y la publicidad.

5.5 PROYECCIÓN DE VENTAS

La realización de la proyección de ventas se basó en los siguientes supuestos:

- Se trabajó con la tasa de crecimiento de la industria "alimentos diversos" desde el año 2001 al 2007; tomando el mayor porcentaje para la elaboración del escenario optimista, un promedio ponderado para el escenario normal y el menor porcentaje para el escenario pesimista.

Tasas de escenarios para proyección de ventas

Cuadro 5.5.1

Escenarios		
Optimista	Normal	Pesimista
11.3%	7,49%	4.3%

Fuente: Banco Central del Ecuador e INEC
Elaborado por: Autora

- Se tomó la población de niños de edades comprendidas entre 0 meses a 5 años de edad (199.712) de la ciudad de Quito, de ellos se tomó los infantes pertenecientes a las clases sociales media-media y media baja (66.7%), obteniendo una población de 133.207 niños.
- De la población mencionada se captará el 1% del estrato socioeconómico medio-medio (523 niños) y el 1% del medio-bajo (809 niños).
- Se determinó el número de unidades producidas al año de acuerdo a la frecuencia del consumo a la semana, mes y año (267.907,74 unidades al año).
- Debido a las clases sociales a las cuales se dirige el producto, se determinó que el 60% de las unidades vendidas pertenecerá a la papilla de camote y zanahoria, preferida por su sabor y precio inferior (\$0.38 ctvs.) y el 40% restante a la papilla de plátano (\$0.42ctvs.).

A continuación se muestran los tres escenarios planteados.

Cuadro 5.5.2

Proyección de ventas pesimista						
Descripción	Ventas (%)	Nº de unidades				
		2009	2010	2011	2012	2013
Camote	60%	160.744,64	167.656,66	174.865,90	182.385,13	190.227,69
Plátano	40%	107.163,09	111.771,11	116.577,27	121.590,09	126.818,46
Total Nº de unidades vendidas		267.907,74	279.427,77	291.443,16	303.975,22	317.046,15
	Precio	Dólares				
Camote	0,38	61.082,96	63.709,53	66.449,04	69.306,35	72.286,52
Plátano	0,42	45.008,50	46.943,87	48.962,45	51.067,84	53.263,75
Total dólares		106.091,46	110.653,40	115.411,49	120.374,19	125.550,28

Proyección de ventas normal						
Descripción	Ventas (%)	N° de unidades				
		2009	2010	2011	2012	2013
Camote	60%	160.744,64	172.784,42	185.725,97	199.636,84	214.589,64
Plátano	40%	107.163,09	115.189,61	123.817,31	133.091,23	143.059,76
Total n° de unidades vendidas		267.907,74	287.974,03	309.543,28	332.728,07	357.649,40
	Precio	Dólares				
Camote	0,38	61.082,96	65.658,08	70.575,87	75.862,00	81.544,06
Plátano	0,42	45.008,50	48.379,64	52.003,27	55.898,32	60.085,10
Total dólares		106.091,46	114.037,71	122.579,14	131.760,32	141.629,16

Proyección de ventas optimista						
Descripción	Ventas (%)	N° de unidades				
		2009	2010	2011	2012	2013
Camote	60%	160.744,64	178.908,79	199.125,48	221.626,66	246.670,47
Plátano	40%	107.163,09	119.272,52	132.750,32	147.751,11	164.446,98
Total n° de unidades vendidas		267.907,74	298.181,31	331.875,80	369.377,76	411.117,45
	Precio	Dólares				
Camote	0,38	61.082,96	67.985,34	75.667,68	84.218,13	93.734,78
Plátano	0,42	45.008,50	50.094,46	55.755,13	62.055,46	69.067,73
Total dólares		106.091,46	118.079,80	131.422,82	146.273,59	162.802,51

Elaborado por: Autora

ALIMENTANDO A LOS MÁS PEQUEÑOS



CAPÍTULO VI

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se presentará la evaluación financiera de la empresa "Nene Papillas", sus proyecciones financieras y márgenes de rentabilidad.

6.1 SUPUESTOS:

- "Nene Papillas" es una empresa de responsabilidad limitada.
- El estudio realizado emplea precios constantes.
- El horizonte de planeación del negocio se lo realiza a 5 años.
- La inversión inicial necesaria para el funcionamiento de "Nene Papillas" es: \$53.488,69 y su capital de trabajo es \$ 19.048,51 (Anexo D1)
- La empresa realizará nuevas inversiones del segundo al cuarto año de funcionamiento (2010-2012) en equipos de producción. (Anexo D2)
- La depreciación se calculó por el método de línea recta. (Anexo D3)
- El valor de rescate de los activos se realizará a valores comerciales actuales. (Anexo D3).
- La estructura de capital del plan de negocio, se elaboró a través de crédito de una entidad financiera además del capital propio y a través de capital propio únicamente. (Anexo D4)
- En el escenario apalancado, se tomó la tasa de interés "Comercial Pymes" del Banco de Pichincha 12.25%, para cuatro años. (Anexo D5).
- Se detallan todos los costos incurridos en la producción de papillas y el margen de contribución por producto: papilla de camote y zanahoria (0.31ctvs) y papilla de plátano (0.30ctvs). (Anexo D6).

- Se calcularon todos los gastos administrativos, de marketing, de ventas y varios. (Anexo D7)
- En el estudio de nómina se fijó sueldos y salarios conforme lo indica el Código de Trabajo. Cada año se incrementará en 1% los sueldos y salarios del personal. (Anexo D8)
- La proyección de ventas se realizó en el capítulo V Plan de Marketing. (Ver página # 91)
- Para determinar el ingreso total se tomó la participación de las dos clases de papillas, se estimó el 60% de la ventas para la papilla de camote y zanahoria y el 40% de las ventas para la papilla de plátano.
- El costo de oportunidad utilizado para descontar los flujos de caja es 17.82% (Anexo D9)
- Se elaboraron los flujos de caja. (Anexo D10)

6.2 EVALUACION FINANCIERA

6.2.1 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es el valor actual de todos los flujos netos de caja que genere una inversión, convierte los beneficios futuros a su valor presente, tomando un porcentaje fijo que significa el valor del dinero en el tiempo. La inversión será buena si el VAN es mayor que cero.⁵⁵

Cuadro 6.2.1

Escenarios	Valor Actual Neto	
	Apalancado	No apalancado
Normal	33.781,49	32.013,11
Optimista	46.020,46	44.252,08
Pesimista	24.150,73	22.382,35

Elaborado por Autora
Fuente: Estudio financiero

⁵⁵ Manual de evaluación de proyectos de inversión, Saenz Rodrigo, Pág. 17

En el cuadro 6.2.1 se observa que el valor actual neto tanto del plan de negocio apalancado como el no apalancado presentan valores positivos, lo que supone que el negocio es rentable. La empresa con deuda presenta escenarios más elevados que los de la empresa sin deuda lo cual demuestra, que es más viable el plan apalancado.

6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno se define como la tasa de descuento (r) que anula o hace cero el valor actual neto de un proyecto de inversión.⁵⁶

Cuadro 6.2.2

Tasa Interna de Retorno		
Escenarios	Apalancado	No apalancado
Normal	50,23%	37,54%
Optimista	57,74%	43,28%
Pesimista	43,49%	32,47%

Elaborado por Autora
Fuente: Estudio financiero

El cuadro 6.2.2 se aprecia que la TIR de los flujos de caja del plan de negocio con y sin apalancamiento son superiores a la tasa de descuento o costo de oportunidad empleado para el negocio (17.82%), lo cual señala que el negocio es viable y demuestra mayor rendimiento frente a inversiones alternativas.

El VAN y TIR del negocio, resultantes del estudio financiero expresan el atractivo de trabajar con financiamiento ya que representa mayor rentabilidad para la empresa.

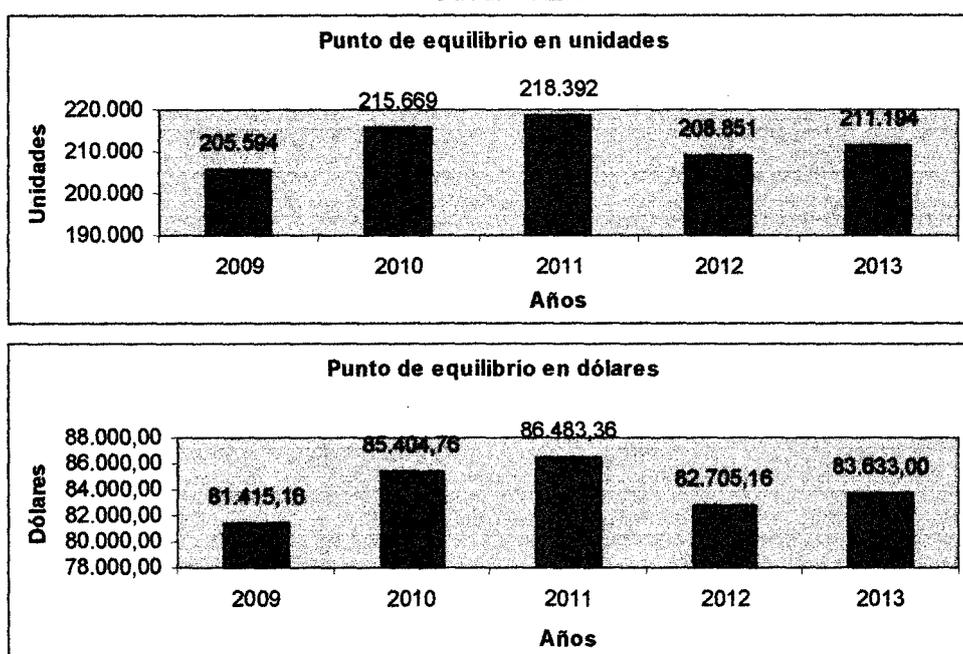
6.2.3 Punto de Equilibrio.

⁵⁶ Manual de evaluación de proyectos de inversión, Saenz Rodrigo, Pág. 20

Es el punto en el cual cierto volumen de producción o ventas de la empresa, ni gana ni pierde. Para establecer el punto de equilibrio, es necesario utilizar los conceptos de costos fijos y costos variables, como también el concepto de ingresos que correspondan al volumen de producción vendido en dinero⁵⁷

Para cubrir los costos fijos y variables, la empresa deberá producir y vender mínimo las siguientes cantidades a lo largo de los 5 años. (Ver Anexo D11)

Cuadro 6.2.3



Elaborado por Autora
Fuente: Estudio financiero.

Los costos fijos se incrementan debido a la realización de inversiones en maquinaria y equipo de producción, necesarios para diversificación del producto y aumento de producción.

El punto de equilibrio es creciente especialmente los años 2009-2011, el 2012 decrece por la ausencia de amortizaciones de gastos preoperacionales.

⁵⁷ Diccionario Bilingüe de términos financieros, Avellaneda Carmenza, Pág. 293.

ALIMENTANDO A LOS MÁS PEQUEÑOS



CAPÍTULO VII

CAPÍTULO VII

ACCIONES DE CONTINGENCIA

Se tomarán en cuenta posibles acciones de contingencia que se pueden presentar en el desarrollo normal del negocio.

7.1 Demanda superior a la proyectada

La demanda sea mayor a la proyectada en sus primeros años de funcionamiento y la empresa no cuente con la capacidad necesaria para satisfacerla.

Solución:

- Implementar maquinaria con mayor capacidad de producción.
- Reclutar más personal para elevar el nivel de la producción
- Mejorar los tiempos de producción por obrero, mediante la capacitación del personal.
- Adicionar jornadas de trabajo.

DIOS
SPK

7.2 Demanda inferior a la proyectada.

- a) La demanda sea menor a la proyectada por desconocimiento del producto.

Solución:

- Ampliar la publicidad en medios de comunicación escritos, en radio y publicidad móvil.
 - Adecuar promociones en cuanto a cantidad.
- b) Por desagrado de los ingredientes utilizados en las papillas.

Solución:

- Emplear nuevos ingredientes que mejoren el sabor de los productos.
 - Realizar una investigación de mercado que recoja alternativas que mejoren el sabor de la papilla.
- c) Por desacuerdo con el envase del producto.

Solución:

- Resaltar las características de conservación, flexibilidad de uso, reciclaje e higiene del envase.

7.3 Inestabilidad Política

Los cambios de gobierno, el poder excesivo, generan incertidumbre al no ofrecer seguridad jurídica, el incumplimiento de leyes que desalientan la actividad de las empresas, desplegando un ambiente poco atractivo para la creación de nuevos negocios, lo cual limita el crecimiento de las industrias.

Solución:

- Cumplimiento cabal de todas las exigencias planteadas por el sistema.
- Realizar estudios de inteligencia de mercados, en caso de una apertura en países vecinos como: Perú y Colombia.

ALIMENTANDO A LOS MÁS PEQUEÑOS



CAPÍTULO VIII

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- El sector y la industria dentro de los cuales se encontrará la futura empresa han presentado dinamismo registrando un crecimiento promedio de 5.2% y 7.5% respectivamente, debido a la creciente demanda doméstica, mejora continua de sus productos, estabilidad laboral y competencia internacional, lo cual brinda un entorno favorable para la creación del negocio de papillas, en una sociedad que cada vez adopta hábitos alimenticios de comida ya elaborada.
- La preocupación de las madres por alimentar adecuadamente a sus hijos, las induce a buscar productos que complementen su alimentación, razón por la cual muestran interés, aceptación y agrado con la nueva propuesta de papilla que satisface sus necesidades de nutrición, ubicación y precio; las mismas que no han sido cubiertas totalmente por las papillas existentes actualmente en el mercado.
- "Nene Papillas" mejorará continuamente los procesos de su cadena de valor y supervisará el cumplimiento de su objetivo estratégico para ello fijará metas que le permitan alcanzarlo; a la vez que desarrollará las capacidades y medidas necesarias para su ejecución. Cabe resaltar que los objetivos de la empresa deben ser evaluados constantemente,

basados en el cumplimiento de la visión y misión propuestas por la misma.

- En base a la investigación del mercado, se elaborarán estrategias de marketing que permiten llegar con el producto al mercado objetivo, tomando en cuenta el comportamiento de la competencia, de los posibles clientes, sus necesidades y hábitos, para ello se resaltarán principalmente las ventajas competitivas de precios bajos, nuevos sabores y presentación. Además se establecen controles que permiten evaluar el desarrollo, cumplimiento y eficiencia de las estrategias.
- Los resultados obtenidos del análisis financiero de la empresa con apalancamiento y sin él son positivos, lo cual refleja la viabilidad del negocio, en el escenario normal apalancado, el VAN es de \$ 46.020,46 y su TIR 57.74% siendo superior al costo de oportunidad; en general todos sus escenarios son positivos. Las utilidades del flujo de caja apalancado normal y no apalancado son crecientes, sin embargo el negocio apalancado es el más óptimo por los notables beneficios que presenta.

7.2 RECOMENDACIONES

- Una vez obtenidos resultados positivos del entorno y la investigación de mercados se recomienda la implantación del negocio de “elaboración y comercialización de papillas” en la ciudad de Quito.

- Es necesario que la empresa mantenga una cultura de innovación y calidad, la cual permita posicionar la marca "Nene Papillas" en la mente del consumidor como una de las mejores.
- Mantener buenas relaciones con proveedores, brindando capacitación sobre la producción de materia prima exigiendo el cumplimiento de controles de calidad.
- Donar desechos y productos defectuosos en condiciones aceptables a fundaciones y asilos de ancianos.

BIBLIOGRAFÍA

- **DAN THOMAS.** El sentido de los negocios. México 1995.
- **FRED R. DAVID.** Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, Pearson Education.
- **THOMAS S. BATEMAN Y SCOUT A. SHELL.** Administración una ventaja competitiva, Cuarta Edición, Mc Graw Hill.
- **NARRES K. MALHOTRA,** Investigación de mercados. cuarta edición, 2003.
- **GALINDO EDWIN,** Estadística para la Administración y la Ingeniería, Primera Edición. 1999.
- **HAIR-BRUSH-ORTINAU.** Investigación de mercado, Mc Graw Hill.
- **PORTER MICHAEL.** Ventaja competitiva de las naciones, editorial P&J, primera edición, 1990.
- **THOMSON Y STRICKLAND.** Administración estratégica. México M. Graw Hill 2000.
- **KOONTZ HAROLD, WEHRICH HEINZ.** Administración una perspectiva global. 11a. Edición.
- **HERNÁNDEZ TORRES, MARITZA [2000].** El control de Gestión Empresarial, criterios para la evaluación del desempeño. Folletos Gerenciales, año IV, Número 6
- **NASSIR SAPAG CHAIN,** Reinaldo Sapag Chain, Preparación y Evaluación de proyectos, Tercera Edición. Mc. Graw Hill.
- **MARKIDES CONSTANTINOS,** En la estrategia está el éxito. editorial Norma, primera edición, 2000.

- **KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY.** Fundamentos de mercadotecnia.
- **STANTON WILLIAM, ETZEL MICHAEL, WALTER BRUCE.** Fundamentos de Marketing.
- **SAENZ RODRIGO,** Manual de evaluación de proyectos de inversión.
- **AVELLANEDA CARMENZA,** Diccionario Bilingüe de términos financieros.
- **J. FRED WESTON, THOMAS E.** Copeland Finanzas en Administración.
- **ROSS, WESTERFIELD, JAFFE;** *Finanzas Corporativas*, McGraw-Hill, séptima edición, 2005.
- **BREALEY – MYERS,** *Principios de finanzas corporativas*, McGraw-Hill, quinta edición, 1998.

FUENTES ELECTRONICAS

- <http://www.dlh.lahora.com.ec>
- <http://www.aladi.org>
- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://mef.gov.ec>
- <http://www.camindustriales.org.ec>
- <http://www.elcomercio.com>
- <http://www.micip.gov.ec>
- <http://www.elmercurio.com.ec>
- <http://www.eltelegrafo.com.ec>

- <http://www.hoy.com.ec>
- <http://www.unicef.org>
- <http://www.inec.gov.ec>
- <http://www.nyse.com>

PUBLICACIONES

- Encuestas de coyuntura 2006. Banco Central del Ecuador.
- Ministerio del Trabajo. Acuerdo Ministerial N° 00189 del 29 de diciembre del 2007.
- Boletín anuario N 29. Año 2007. Banco Central del Ecuador.

ANEXOS CAPÍTULO II

ANEXO A1

Registros de una empresa de alimentos

Registro de los establecimientos de alimentos, certificados oficiales

1. Permiso previo de construcción del establecimiento de alimentos.- Para la construcción del inmueble se requiere de una autorización por el tiempo que dure dicha construcción.

En el caso del nuevo negocio éste ya cuenta con el inmueble, por lo cual sólo se necesita adjuntar los planos, en los cuales se debe incluir la canalización sanitaria, distribución de áreas e instalación de los equipos., red eléctrica y de agua potable y un estudio de impacto ambiental (municipios) y de los bomberos.

2. Permiso de funcionamiento del establecimiento de alimentos.- Es el certificado oficial, que autoriza a producir alimentos durante un año, previo el cumplimiento de las exigencias sanitarias.

- Solicitud de registro de establecimiento de alimentos.
- Formulario de inspección de establecimientos de alimentos.
- Formulario de Buenas Prácticas de Manufactura de alimentos.

El formulario de BPM, contiene los parámetros de verificación del cumplimiento del Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura de alimentos procesados, utilizada como la herramienta básica de autocontrol, requisito para el certificado técnico de funcionamiento.

- Formato de Prerrequisitos de materia prima.

En la producción de alimentos para el consumo humano la materia prima es muy importante por eso se requiere establecer las especificaciones de recepción, 14 ejemplos.

- Formulario toma de muestras controles.

En los controles del producto se requiere tomar muestras para los análisis de laboratorio.

- Formulario de Control de Información de Etiquetas y Comercialización.

Los parámetros de control establecidos en las disposiciones del reglamento de alimentos, la Ley Orgánica de Defensa de los Consumidores y las Normas INEN de etiquetado, deben ser verificados empezando desde el establecimiento de producción, comercialización, transporte hasta la distribución al consumidor y los importados desde las aduanas.

Registro de medios de transporte para alimentos, certificado oficial

1. Permiso previo de operación de los medios de transporte de alimentos.
 - Base legal para el Registro de Transporte de alimentos.
 - Solicitud de registro de medios de transporte de alimentos.
 - Formulario Inspección de Transporte de alimentos.

Registro de alimentos procesados

1. Registro del alimento procesado para la libre comercialización dentro del país.

- Base legal para el registro de productos alimentos

Constituyen las disposiciones del Código de la Salud, Reglamento de Registro y Control Sanitario, Reglamento de Licencias Sanitarias, en los cuales establece la obligación de registrarlo para obtener el certificado oficial.

Para registrar oficialmente el producto alimenticio debe solicitar su inscripción, llenando toda la información y debidamente suscrita por el gerente o propietario de la empresa por el representante técnico, adjuntar la documentación de respaldo para la obtención del certificado de licencia sanitaria.

- Solicitud de registro sanitario de alimento nacional.
- Formato control emisión de registro de alimentos.

Sistema de inspección y auditorías de control periódico

1. Control periódico sobre los elementos registrados y certificados oficialmente para funcionar, comercializar o transportar alimentos, en definitiva en la cadena alimentaria.

- Base legal para el control periódico en la cadena alimentaria.

Para garantizar la inocuidad de los alimentos para la protección a los consumidores, hay que verificar y controlar como lo prescribe la legislación sanitaria de alimentos.

- Formulario de inspección de establecimientos de alimentos.

Parámetros de verificación en los establecimientos de alimentos.

- Formulario de Verificación BPM

Todos los establecimientos de la cadena alimentaria deben cumplir con la GMP por lo tanto sujetos a los controles periódicos.

- Formulario Inscripción de Transporte de alimentos.

Todos los medios de transporte de alimentos están sujetos al control de la autoridad operativa.

- Formulario de Control de Información de Etiquetas y Comercialización.

- Todos los alimentos registrados deben portar etiqueta con la información aprobada por el INHMT previo el registro del producto procesado.

ANEXOS

CAPÍTULO III

ANEXO B1
GRUPOS FOCALES MADRES DE FAMILIA

FORMATO

Los temas que se tratarán durante el desarrollo del grupo focal son:

Alimentos

1. ¿Cuáles son los alimentos que acostumbra dar a su bebé?
2. ¿Qué sabores prefiere consumir?
 - a) Dulce
 - b) Sal
3. ¿Prefiere que las papillas sean de un solo sabor o éstas sean combinadas?
4. ¿Qué necesidades busca satisfacer principalmente con el consumo de papillas?
5. Cree que es necesario el consumo de papillas en la alimentación diaria de su bebé, como un complemento?
6. Si su hijo tiene baja talla o bajo peso, ¿le han recomendado el uso de compotas?
7. ¿Qué enfermedades cree que puede evitar el consumo de este tipo de alimentos?
8. Al momento de comprar el producto, le interesa ver que esté respaldado por el criterio de un especialista pediatra o nutricionista?
9. ¿Cree que el producto cubre las necesidades de alimentación nutritiva básica para los bebés?
10. En caso de desnutrición, ¿qué tipo de alimentos le han recomendado utilizar?
11. ¿Le genera preocupación la utilización de químicos en la elaboración del producto? Saborizantes, endulzantes
12. ¿Cuántos gramos tiene la papilla que acostumbra a consumir?
13. ¿Las papillas pueden ser una golosina para sus hijos?
14. ¿Utiliza este producto en la lonchera o colación de sus hijos?

Presentación

15. ¿Qué tipo de envase le agrada más para este producto?
 - a) sachet
 - b) vidrio
 - c) plástico
 - d) otrosPor qué?
16. ¿Qué características prefiere que tenga un envase para este producto?
17. ¿Cuál es su opinión sobre los productos en envase sachet?
18. ¿El color de la papilla influye en su compra? ¿Por qué?

Frecuencia

19. ¿Cuántas papillas consume al día?

20. ¿Desde qué edad alimenta a sus niños con este producto?
21. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo compotas?
22. ¿Hasta qué edad le daría papillas a su hijo?
23. ¿Qué tiempo le dedica usted a la alimentación diaria de sus hijos?
24. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de este producto?

Competencia

25. ¿Qué marcas de papillas conoce?
26. ¿Qué marca prefiere comprar?
27. ¿Cuáles son las características que más le gusta de la papilla que consume?
28. Siente agrado por el consumo de productos elaborados totalmente en el país? ¿Por qué?

Promoción

30. ¿Qué tipo de promoción le gustaría que lleve el producto?
 - a) cuchara plástica
 - b) medidor de porciones
 - c) mayor cantidad de producto
 - d) otros

Lugar

31. ¿En dónde realiza la compra de alimentos para sus niños?
 - a) Autoservicios
 - b) Pequeños supermercados
 - c) Mercados
 - d) Tiendas de barrio
 - e) Farmacias
 - f) Otros
32. ¿Por qué prefiere este lugar para su compra?
33. ¿Qué tan lejos está de usted el lugar en el cual adquiere los productos para la alimentación de sus niños?
34. ¿Desearía que el lugar en donde realiza sus compras esté más cercano?

Degustación del producto

35. ¿Qué opina del sabor del producto?
36. ¿A qué sabor se parece?
37. ¿Qué piensa de la presentación del producto?
38. ¿Le agrada o no el color de las papillas?

39. ¿Qué beneficios cree usted le representa el consumo de este tipo de papilla?
40. ¿En que lugares usted cree que podría encontrar este producto?

ANEXO B2
GRUPOS FOCALES MADRES (CONFIRMACIÓN)

FORMATO

1. ¿Qué precio estarían dispuestas a pagar por una papilla en envase sachet de 113 gr., de camote, zanahoria, leche de soya y quinua? (Se indica la presentación)
2. ¿Qué precio estarían dispuestas a pagar por una papilla en envase sachet de 113 gr., de plátano, leche de soya y quinua? (Se indica la presentación)
3. ¿Cuánto acostumbra a pagar por las papillas que consume habitualmente?
4. ¿Qué opina de su sabor?(combinación) a) Papilla de camote, zanahoria, leche de soya y quinua; b) Papilla de plátano, leche de soya y quinua.

Propósito

Confirmar los datos recolectados en los primeros grupos focales, principalmente en aspectos como: precio, cantidad y envase.

Se realizaron 4 grupos focales, cada uno de 9 integrantes.

Características

- Madres de familia de niños de 6 meses a 5 años de edad.
- Alimenten a sus niños con papillas industrializadas.
- Nivel económico medio-medio y medio-bajo.

Metodología

Se presentaron las nuevas papillas en su presentación sachet de contenido 113 gr. A cada uno de las participantes se les dió una porción de los dos sabores propuestos para conocer su percepción y nivel de agrado por las papillas.

Resultados

Las madres que participaron del grupo focal confirmaron que el rango de precios que estaban dispuestas a pagar por las nuevas papillas que tienen 113 gr. igual que el resto de papillas existentes en el mercado y en presentación sachet, va desde \$0.40 ctvs. hasta \$ 0.75 ctvs., conociendo los beneficios nutricionales de las mismas. Les agradó los sabores presentados, pese que no supieron reconocer el sabor de la papilla de camote y zanahoria.

En cuanto al envase lo perciben como una opción más económica en cuanto a precios, por lo cual el precio de la papilla debe ser inferior a las papillas que se comercializan actualmente, las cuales tienen envase de vidrio.

Conclusión

Las participantes del grupo focal mostraron agrado y satisfacción con el producto, manifiestan que es una buena opción por el beneficio de sus ingredientes y el agradable sabor de las mismas. Además sus sabores son diferentes, lo cual les va a permitir alimentar a sus niños con alimentos variados.

Finalmente están dispuestas a pagar precios dentro del rango señalado sobre todo por el beneficio que representa para la nutrición de sus hijos.

ANEXO B3 **GRUPOS FOCALES NIÑOS**

FORMATO

1. ¿Qué sabor les gusta más? ¿Por qué?
2. ¿Qué color les agrada más?
3. ¿De qué sabores son las papillas?
4. ¿A quién no le gustó las papillas? ¿Por qué?

ANEXO B4
ENTREVISTAS A PEDIATRAS

FORMATO

1. ¿Qué ventajas representa para la salud del niño el consumo de papillas?
2. ¿Desde qué edad es recomendable el consumo de papilla?
3. ¿Hasta qué edad es necesario el consumo de papillas en la alimentación diaria de los niños?
4. ¿Cuántas veces al día debe consumir un niño la papilla?
5. ¿Qué enfermedades puede prevenirse con el consumo de papillas?
6. ¿Cree que este alimento es un buen complemento de la leche materna?
7. En caso de desnutrición, ¿puede ser la papilla, un alimento que aporte a la solución de este problema?
8. ¿Qué nutrientes vitamínicos debe contener la papilla y en qué porcentajes es recomendable su aplicación?
9. ¿Qué tipo de papillas aportan con mayores valores vitamínicos?
10. ¿Qué beneficios tiene la combinación de los siguientes elementos en una papilla?
Papilla de camote, zanahoria, quinua y soya
Papilla de plátano, quinua y soya
11. ¿Qué textura debe tener la papilla?

ANEXO B5
ENTREVISTAS A PEDIATRAS (CONFIRMACIÓN)

FORMATO

1. ¿Qué opina de los ingredientes utilizados en la elaboración de las papillas? siendo éstas: 1) papilla de camote, zanahoria y leche de soya, 2) papilla de plátano y leche de soya.
2. ¿Adicionaría quinua a las dos papillas nombradas anteriormente?
3. ¿Cómo beneficia la combinación de estos elementos en el desarrollo del niño?
4. ¿Es un complemento perfecto?
5. ¿Qué enfermedades podría evitar el consumo de este tipo de papillas?

Propósito

Confirmar la apreciación de los doctores anteriormente entrevistados a fin de tener una opinión más acertada sobre los ingredientes de las nuevas papillas.

Metodología

Se entrevistó a 9 Pediatras en sus consultorios particulares y en hospitales (Hospital del Sur, Hospital Baca Ortiz), tratando principalmente el tema de combinación de los ingredientes empleados en las papillas y los beneficios que estos pueden tener en los infantes.

Resultados

Señalan que los ingredientes utilizados en las papillas son buenos por las vitaminas, proteínas, antioxidantes como el betacaroteno de la zanahoria y la genisteína en la soya, siendo las nuevas papillas un complemento perfecto. Su combinación permite una buena nutrición, ayuda al desarrollo no sólo físico sino también intelectual, evitando alteraciones en la visión, desnutrición, avitaminosis y estreñimiento.

Conclusión

La opinión de los doctores entrevistados es favorable, la combinación de los ingredientes es beneficiosa para los infantes, cada uno aporta significativamente con los elementos nutricionales necesarios para una adecuada alimentación.

ANEXO B6
ENTREVISTA A INGENIERA EN ALIMENTOS

FORMATO

1. ¿Cuáles son los procesos para realizar una papilla?
2. ¿Cuál es el tiempo aproximado de durabilidad de la papilla?
3. ¿Cómo se realiza el proceso de selección de la fruta?
4. ¿En qué proporciones debe emplearse cada ingrediente?
 - Papilla de camote, zanahoria, quinua y leche de soya
 - Papilla de plátano, quinua y leche de soya
5. ¿Qué elemento puede ayudar a la preservación del producto?
6. ¿El envase utilizado influye en el tiempo de conservación de la papilla?
7. ¿Qué tipo de envase es el más adecuado para este tipo de alimento?
8. ¿Cuál es el tiempo máximo de durabilidad de las papillas?
9. ¿Qué procedimientos existen para quitar la sensación de harina a la papilla de camote y zanahoria?
10. ¿Qué proceso le puede dar a la papilla una textura más suave similar a la gelatina?
11. ¿Qué características deben tener las frutas a ser utilizadas?
12. ¿Puede emplearse el limón en vez de la naranja o utilizarse las dos al mismo tiempo, en cada una de las papillas?

ANEXO B7
ENTREVISTA A ADMINISTRADOR DE SUPERMAXI

1. ¿Cuál es la marca de papilla más vendida?
2. ¿Cuál es la marca con más trayectoria?
3. ¿Cuál es la compota más nueva en el mercado?
4. ¿Cuáles son las papillas más vendidas: de sal o de dulce?
5. ¿Qué sabores son los más comprados?
6. ¿Cuál es la marca de papilla con más variedad de sabores?
7. ¿Cuál papilla es la más conocida?
8. ¿Qué papillas son las que tienen mayor tiempo de durabilidad?
9. ¿Cuál es la mejor marca para usted?
10. ¿Cuántas papillas vende al día? (Semana o mes?)
11. ¿Cuál es la papilla más barata?
12. ¿Cuál es la papilla más cara?
13. ¿Quiénes son los clientes que más compran: madres, padres, abuelos, niños, adolescentes, empleadas domésticas, guarderías?
14. Según las clases sociales, ¿cuáles son las marcas de papillas que más consumen?
15. ¿Vendería SUPERMAXI una papilla en envase sachet?
16. ¿Qué tipo de envases son los más comunes en las compotas que vende SUPERMAXI?
17. ¿Cuál es la presentación de las papillas: semisólidas, en polvo, u otras?
18. ¿Existe alguna papilla elaborada completamente en el país?
19. ¿Qué productos podrían ser sustitutos de las compotas?
20. ¿Quiénes son sus proveedores?

ANEXO B8

Los barrios encuestados fueron:

Nivel Medio-medio		Nivel Medio-bajo	
1	Agua Clara	25	Pisulí
2	La Delicia	26	Carcelén Bajo
3	La Ofelia	27	Corazón de Jesús
4	Cotocollao	28	Jaime Roldós
5	San Carlos	29	La Bota
6	San Pedro Claver	30	La Pulida
7	La Florida	31	La Planada
8	Andalucía	32	San Enrique de Velasco
9	La Concepción	33	Caminos de la Libertad
10	Carcelén Medio	34	Justicia Social
11	Carcelén Alto	35	Mena del Hierro
12	El Edén	36	Carretas
13	La Gasca	37	Collaloma
14	San Fernando	38	Comité del Pueblo
15	Quito Norte	39	El Porvenir
16	El Inca	40	Rancho Alto
17	Dammer	41	Rancho Bajo
18	Baker	42	San José de Cangagua
19	Carapungo	43	San José Obrero
20	California Alta	44	Cristianía
21	La Floresta	45	Colinas del Norte
22	La Luz	46	Atucucho
23	Rumiñahui	47	Amagasi del Inca
24	Cofavi		

ANEXO B9
ENCUESTA

Buenos días, mi nombre es Eugenia Araujo soy estudiante de la Universidad de las Américas, y estoy realizando un estudio sobre alimentos para niños. Su opinión es muy importante y seguramente contribuirá a mejorar el producto ofrecido. Sería tan amable de dedicarme algunos minutos para responderme unas preguntas. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales y serán usadas con fines estadísticos solamente.

1. ¿Alimenta a sus niños con papillas? a) Si b) No

2. ¿Cuántas papillas consume su niño?
A la semana

a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5 f) 6

3. ¿Por qué alimenta a sus niños con papillas?

- a) Salud.
 - b) Nutrición.
 - c) Tradición.
 - d) Falta de tiempo para preparar comida casera.
 - e) Otros.
- Cuales? _____

4. ¿Con qué clases de papillas alimenta sus niños?

- a) Dulce.
 - b) Sal.
- Por qué? _____

5. ¿Qué sabores de papilla prefieren sus niños?

- a) Plátano.
 - b) Manzana.
 - c) Durazno
 - d) Pera.
 - e) Piña.
 - f) Combinación de todas las anteriores.
 - g) Otros sabores.
- Por qué? _____

6. ¿Compraría una papilla compuesta de camote, zanahoria, quinua y leche de soya?

- a) Si
 - b) No
- Por qué? _____

7. ¿Compraría una papilla compuesta de plátano, quinua y leche de soya?

- a) Si
 - b) No
- Por qué? _____

8. ¿A partir de qué edad alimenta a sus niños con la papilla?

- a) 6 meses.
- b) 1 año.
- c) Otros. _____

9. ¿Hasta qué edad alimenta a sus niños con papillas?

- a) 1 año.
-
-

- b) 2 años.
- c) 3 años.
- d) Otros. _____

10. Ordene según su preferencia las siguientes marcas de papillas. Siendo 4 la de mayor aceptación y 1 la de menor aceptación.

- a) Gerber.
- b) Alpina.
- c) Nestlé.
- d) Otros. _____

11. Distribuya según su importancia las características más importantes, cuando usted selecciona una papilla. Marque con una x la característica principal de cada una.

	Gerber	Alpina	Nestlé
a) Precio	_____	_____	_____
b) Color	_____	_____	_____
c) Sabor	_____	_____	_____
d) Cantidad	_____	_____	_____
e) Envase	_____	_____	_____
f) Textura	_____	_____	_____

12. Indique según su preferencia qué tipo de envase le agradaría más, donde 4 es su mayor preferencia y 1 de menor preferencia

- a) Vidrio
- b) Plástico
- c) Sachet
- d) Otros
- Cuál? _____

13. ¿Qué es lo que más le agrada a sus niños? Siendo 5 el de mayor preferencia, y 1 la de menor preferencia.

- a) Sabor.
- b) Presentación.
- c) Olor.
- d) Textura.
- e) Otros.
- Cuales

14. ¿Qué alimentos prefiere para sus hijos? Marque con una x su respuesta

- a) Papillas caseras.
- b) Papillas industrializadas.
- c) Sopas.
- d) Jugos.
- e) Otros.
- Cuales: _____

15. Hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por una papilla en envase sachet de 113 gr.?

- a) \$1.00
- b) \$0.67
- c) \$0.40
- d) \$0.38

16. ¿En dónde realiza la compra de este tipo de producto?

- a) Autoservicios
 - b) Supermercados.
 - c) Tiendas de barrio.
 - d) Farmacias.
 - e) Otros.
- Cuáles: _____

17. ¿Cuándo va a realizar sus compras, qué es lo que más le atrae del lugar? Seleccione dos principales.

- a) Presentación.
 - b) Aseo.
 - c) Cercanía.
 - d) Se encuentra todo lo necesario.
 - e) Precios.
 - f) Otros.
- Cuáles: _____

18. De los siguientes lugares, dónde le gustaría encontrar las papillas? Seleccione con una X, dos principales.

- a) Verdulerías
 - b) Ferias libres
 - c) Panaderías
 - d) Otros
- Cuáles: _____

Datos Informativos

Nombres:

Apellidos:

Teléfono

Dirección:

Sector donde vive:

Ocupación:

Nivel de Estudios:

Edad:

Estado civil:

Número de hijos:

ANEXO B10

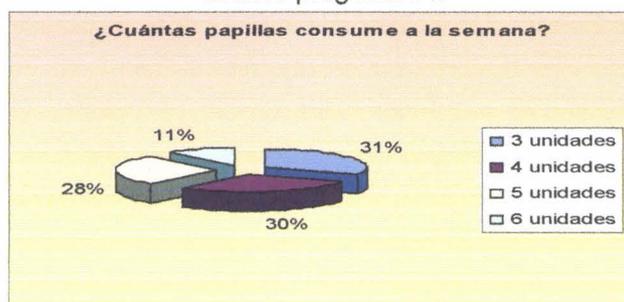
TABULACIÓN ENCUESTAS

La primera pregunta es filtro por la cual, las encuestas fueron realizadas únicamente a madres de familia que alimentan a sus niños con papillas industrializadas.

Pregunta # 2

En cuanto al número de papillas que consumen los niños son en su mayoría de 3 a 6 unidades a la semana, señalando que las madres utilizan las compotas en muchos casos como un alimento completo en la nutrición diaria de sus niños y no la ven como un complemento.

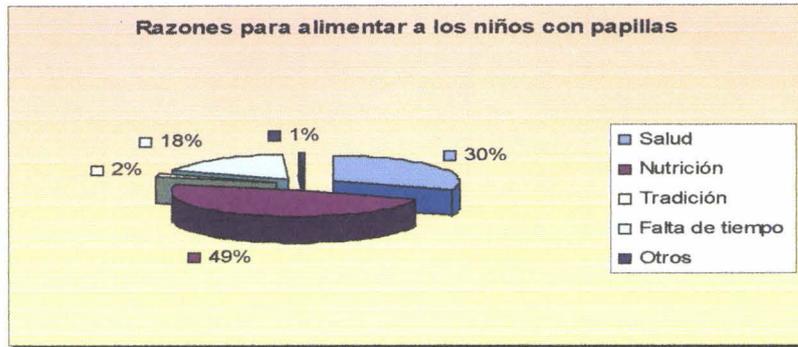
Gráfico pregunta # 2



Pregunta # 3

Las madres dan a sus niños papillas principalmente por nutrición, salud y falta de tiempo para elaborar alimentos caseros, sin embargo su uso debe ser guiado por un profesional de tal forma que los períodos de consumo no sean desmedidos y terminen afectando a la salud del niño.

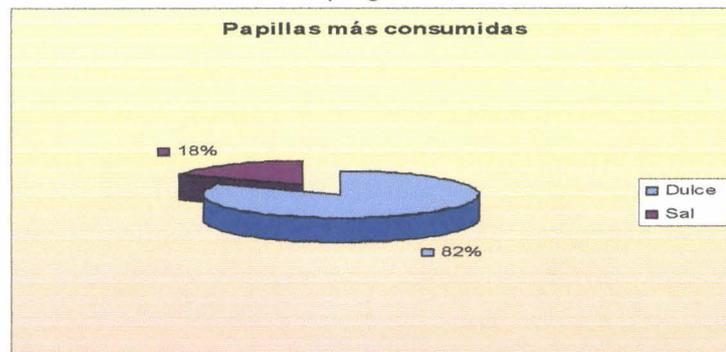
Gráfico pregunta # 3



Pregunta # 4

Las compotas con las cuales se alimenta más a los niños son las de dulce, porque existe mayor variedad que las de sal, su sabor es más agradable y los niños han desarrollado mayor afinidad a los sabores dulces, las de sal tienen sabores distintos a los de sus ingredientes, por lo cual su sabor tiende a ser artificial.

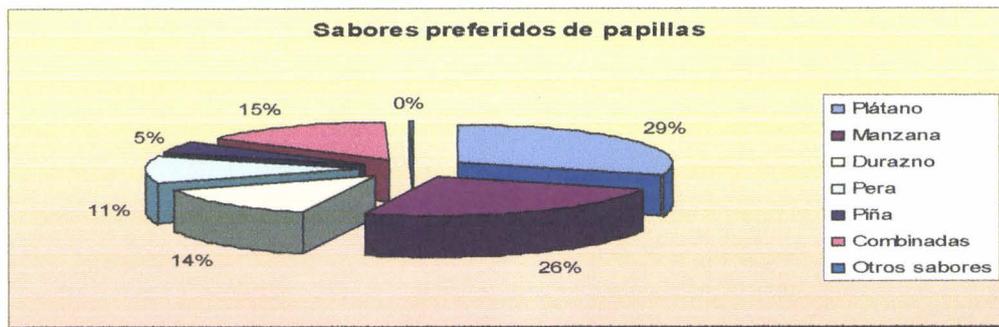
Gráfico pregunta # 4



Pregunta # 5

Los sabores preferidos por los niños son: plátano, manzana, sabores combinados, durazno, pera, pues éstas tienen más vitaminas, son más suaves y se siente el sabor natural de la fruta.

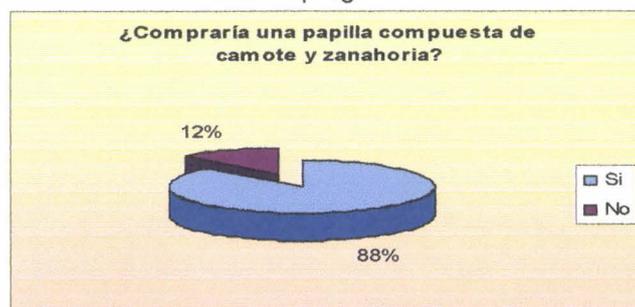
Gráfico pregunta # 5



Pregunta # 6

La mayor parte de las madres compraría la papilla compuesta de camote y zanahoria, por sus ingredientes y puesto a las condiciones económicas de muchas de ellas, sus niños tienden a la desnutrición, por lo cual creen importante el empleo y la combinación de los ingredientes mencionados que aportan al buen desarrollo de sus niños. Mencionan que les gusta la combinación y tienen curiosidad por probar. Por otro lado existen madres a las cuales no les gusta la combinación o alguno de los ingredientes y al ser ellas quienes prueban primero el producto, antes de alimentar a sus hijos dan por seguro que a sus niños no les agradaría, por lo cual no comprarían el producto.

Gráfico pregunta # 6

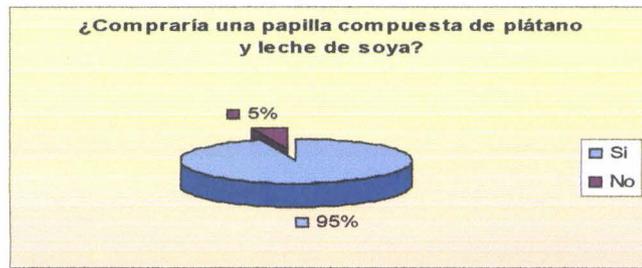


Pregunta # 7

En cuanto a la papilla de plátano y leche de soya las madres muestran mayor aceptación que la anterior, puesto que el plátano es ya conocido y muy consumido, sienten agrado por su combinación con la leche de soya y quinua la cual contribuye al objetivo de este tipo de papilla: el ser digestiva y contribuir

a la formación de los huesos de los niños. Existe poco descontento con dicha combinación, muchas creen que la soya es agria o que su sabor en la papilla va ser muy fuerte.

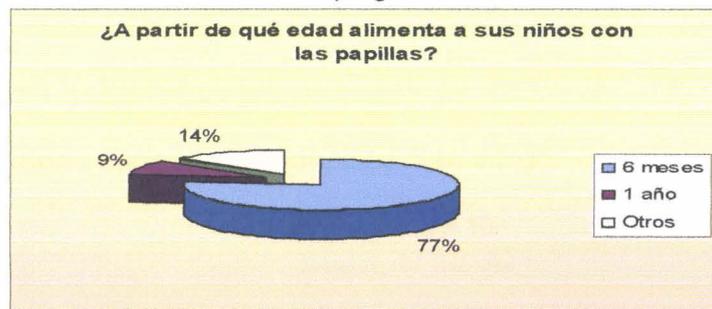
Gráfico pregunta # 7



Pregunta # 8

La edad a la cual empiezan a consumir las papillas frecuentemente es a los 6 meses o antes de ello, sin embargo es recomendado el uso de este complemento a partir de los 6 meses y no antes, pero en casos de desnutrición o falta de la leche materna puede ser 4 o 5 meses, esto señala nuevamente que su uso debe ser guiado por un profesional.

Gráfico pregunta # 8

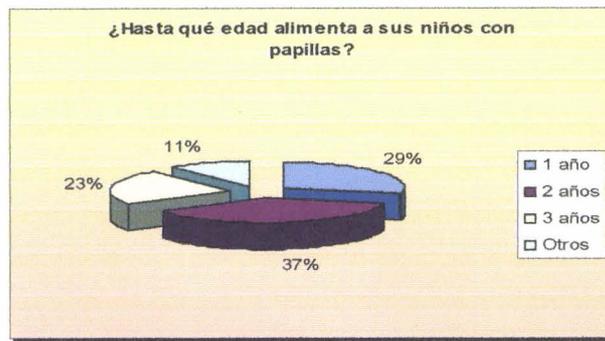


Pregunta # 9

Generalmente consumen el producto hasta los 3 años, época en la cual el niño necesita de sobre manera un complemento a la leche materna, luego de ello su consumo es necesario en casos de desnutrición que puede alargarse hasta los 5 años, incluso muchas madres siguen alimentando a sus niños con papillas por el agrado que ellos han desarrollado hacia este tipo de producto.

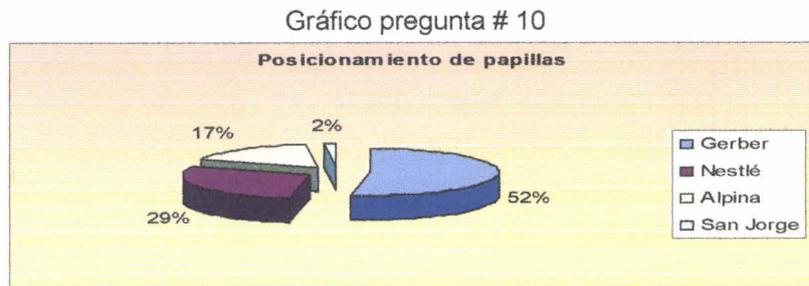
Gráfico pregunta # 9





Pregunta # 10

Las marcas preferidas son principalmente Gerber, seguida de Nestlé y Alpina, lo cual indica que la marca mejor posicionada dentro del mercado es Gerber, muy pocas personas conocen las papillas San Jorge.



Pregunta # 11

Las características más importantes al momento de realizar la compra de papillas son: sabor, textura y precio. Por textura y sabor prefieren Gerber y Nestlé, por precio Alpina y San Jorge.

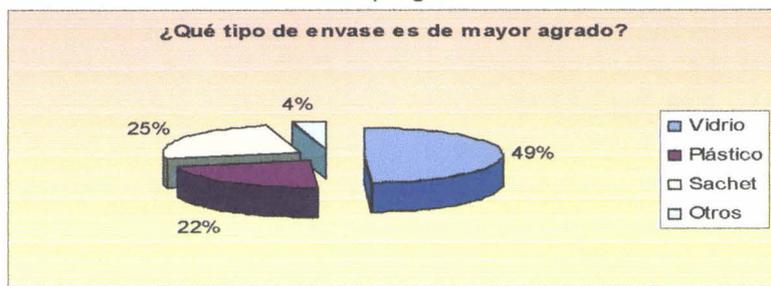


Pregunta # 12

El envase más preferido es el vidrio, pues lo ven como más higiénico, pero al mismo tiempo tiene sus desventajas al ser más pesado, puede romperse y por

ende representar una pérdida, de la misma forma representa un peligro para los niños. Por lo cual les gusta la posibilidad de un envase sachet para las papillas ya que este les ahorra espacio, en caso de caerse no se rompe, ni causa daño a los niños, no pesa y lo aprecian como barato, por lo cual el precio de la papilla no sería alto.

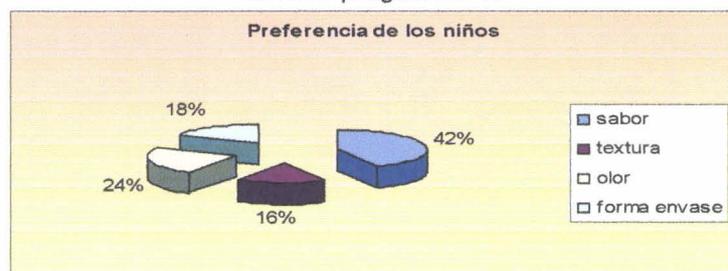
Gráfico pregunta # 12



Pregunta # 13

Al momento de alimentar a los niños ellos muestran mayor atención por el sabor y el olor, luego de ello por la forma del envase y su textura.

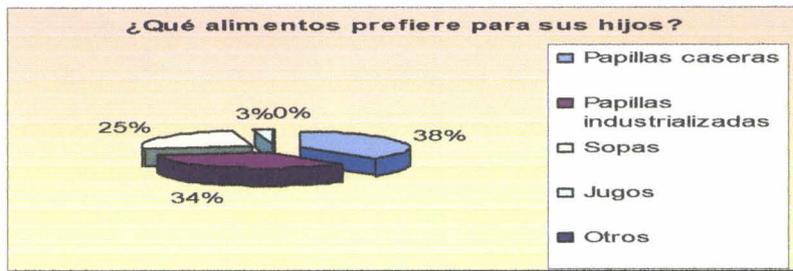
Gráfico pregunta # 13



Pregunta # 14

Las madres encuestadas señalan que prefieren alimentar a sus niños principalmente con papillas caseras, papillas industrializadas y sopas, en muy pocas ocasiones con jugos.

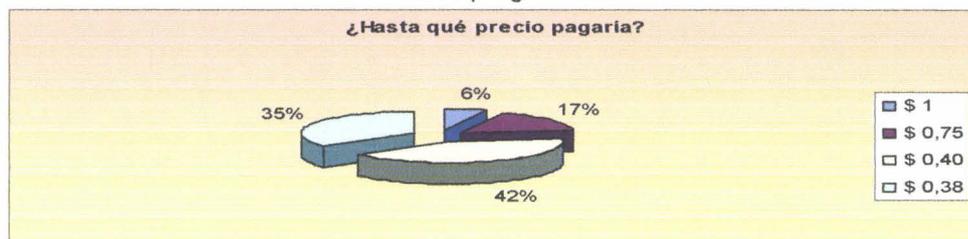
Gráfico pregunta # 14



Pregunta # 15

Los precios que están dispuestas a pagar por la papilla oscilan entre 0.38 ctvs y 0.75ctvs, lo cual varía de acuerdo a las veces que el niño consuma la papilla al día. Consideran que el precio debe ser menor al de las papillas comunes que presentan envase de vidrio y por el mismo hecho de utilizar ese tipo de envase son más caras, hacen relación al precio y a la cantidad la cual es la misma del común de la papilla: 113 gr. Actualmente los precios de las papillas van desde \$0.49 ctvs hasta \$1.68 por lo cual los precios no deben rebasar los precios fijados por la competencia, sin embargo varias madres piensan que podrían pagar hasta \$0.75 ctvs por los beneficios de los ingredientes empleados, que no existen actualmente en el mercado.

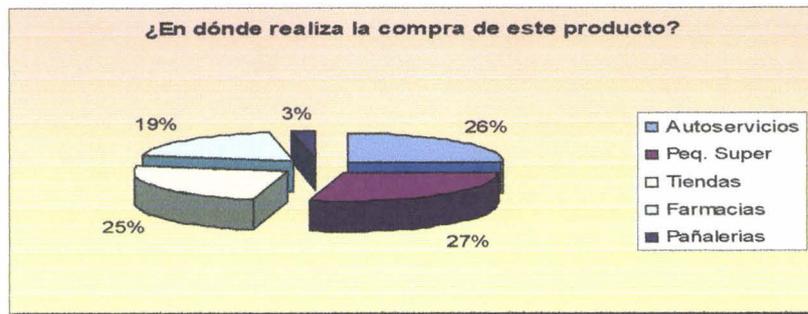
Gráfico pregunta # 15



Pregunta # 16

Los lugares en los cuales realizan la compra de papillas son principalmente los supermercados, autoservicios, tiendas de barrio, una minoría adquieren los productos en farmacias y pañalerías.

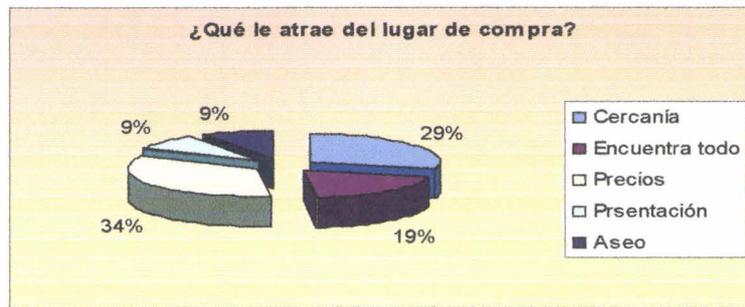
Gráfico pregunta # 16



Pregunta # 17

Lo que más les atrae del lugar de compra, principalmente los precios, la cercanía, y el encontrar todo lo necesario, en mínima proporción la presentación y aseo del lugar.

Gráfico pregunta # 17

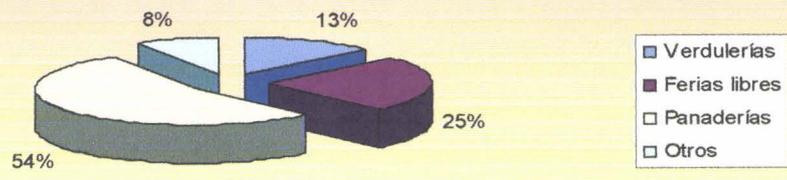


Pregunta # 18

Manifiestan que les gustaría encontrar el producto comúnmente en panaderías, en ferias libres o verdulerías, de esta manera llevan la comida para los adultos como para los niños de la casa, también señalan en pañalerías y farmacias, puesto que no en todas las expenden. Esto significa que no es un producto que se lo encuentre en muchos lugares, razón por la cual es necesario ampliar los canales de distribución y de esta manera acercar el producto al cliente.

Gráfico pregunta # 18

¿Dónde le gustaría encontrar las papillas?



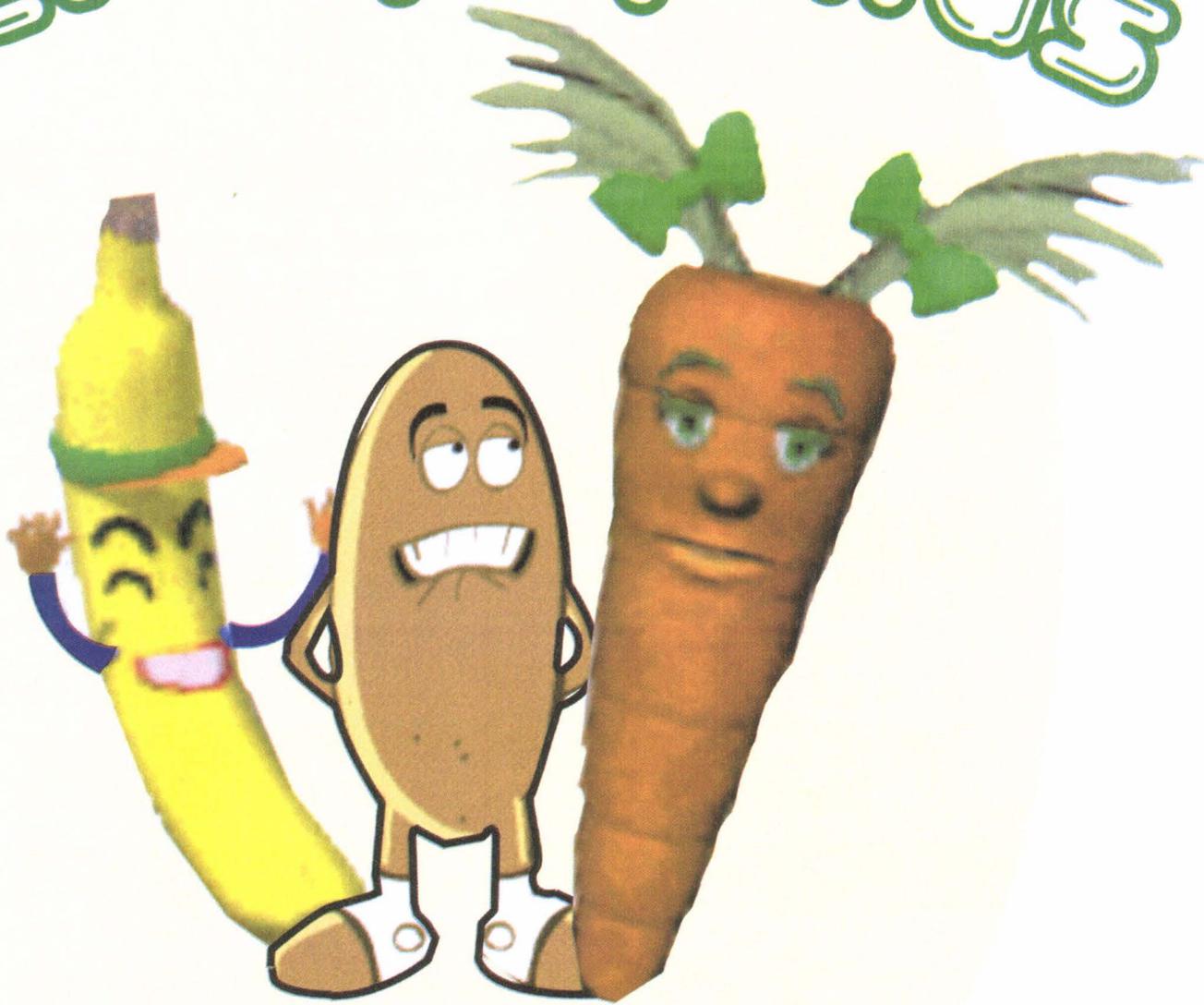
ANEXOS CAPÍTULO V

Anexo C 1

Presentaciones de las marcas de papillas de la competencia.

<p>GERBER</p>	
<p>NESTLÉ</p>	
<p>ALPINA</p>	
<p>SAN JORGE</p>	

nene papillas



ALIMENTANDO A LOS MAS PEQUEÑOS

nene papillas

Información Nutricional		
Porción: 1 Sachet (113gr)		
Porciones por envase: 1		
	100gr	1 porción
Energía	72	83
Proteínas	0,5	0,6
Grasa total	0	0
Azúcares simples		
	13,9	15,9
Fibra dietaria		
total	0,6	0,7
Sodio	3	3

Ingredientes: Camote, Zanahoria, azúcar, espesante (almidón de yuca, harina de arroz), quinua, leche de soya y naranja.
No contiene preservantes, colorantes ni saborizantes.

La leche materna es el mejor alimento para el niño. Este producto es complementario a la leche materna después de los 6 meses de edad. Suméstelo con cuchara.

Consulte siempre a su pediatra.

Conservación: Mantenga en lugares frescos. Refrigerar después de abierto. Consumir antes de 24 horas. Servicio al Consumidor: 1-800-474321

Fabricado por: Nene Papillas, Industria Ecuatoriana.

Registro Sanitario:

Elaborado: 06 SEPT 2008.
Vence: 06 SEPT 2009.
P.V.P.



ABRA AQUI

ABRA AQUI

ABRA AQUI

nene papillas

ALIMENTANDO A LOS MÁS PEQUEÑOS



CAMOTE, ZANAHORIA Y QUINUA
A PARTIR DE LOS 6 MESES
PASO 2

PRODUCTO
100%
NATURAL

Refrigerarse después de abierto
Contenido neto 113 gr
QUITO - ECUADOR

nene papillas

Información Nutricional		
Porción: 1 Sachet (113gr)		
Porciones por envase: 1		
	100gr	1 porción
Energía	72	83
Proteínas	0,5	0,6
Grasa total	0	0
Azúcares simples		
	13,9	15,9
Fibra dietaria		
total	0,6	0,7
Sodio	3	3

Ingredientes: Pulp de banano, espesante (almidón de yuca, harina de arroz), ácido cítrico, quinua, leche de soya y naranja. No contiene preservantes, colorantes ni saborizantes.

La leche materna es el mejor alimento para el niño. Este producto es complementario a la leche materna después de los 6 meses de edad. Suméstelo con cuchara.

Consulte siempre a su pediatra.

Conservación: Mantenga en lugares frescos. Refrigerar después de abierto. Consumir antes de 24 horas. Servicio al Consumidor: 1-800-474321

Fabricado por: Nene Papillas, Industria Ecuatoriana.

Registro Sanitario:

Elaborado: 06 SEPT 2008.
Vence: 06 SEPT 2009.
P.V.P.



ABRA AQUI

ABRA AQUI

ABRA AQUI

nene papillas

ALIMENTANDO A LOS MÁS PEQUEÑOS



**BANANO
Y
QUINUA**

A PARTIR DE LOS 6 MESES
PASO 2

PRODUCTO
100%
NATURAL

Refrigerarse después de abierto
Contenido neto 113 gr
QUITO - ECUADOR

ANEXOS CAPÍTULO VI

ANEXO D1

"Nene Papillas" INVERSIÓN INICIAL AÑO 2008 (Miles de dólares)

Concepto	Valor \$
Activos Fijos	
Equipo de producción	9.899,52
Equipos de computación	1.543,00
Muebles y Enseres	943,00
Vehículo	10.500
Activos Intangibles	
Gastos de Constitución	1.500,30
Gastos puesta en marcha	9.054,36
Gastos capacitación	1.000,00
Capital de Trabajo	19.048,51
Total	53.488,69

Elaborado por autora

CAPITAL DE TRABAJO (Miles de dólares)

Detalle para 3 meses	Valor \$
Materia prima	6.299,33
Nómina	9.451,80
Publicidad	870,25
Suministros de limpieza	61,63
Arriendo	1.800,00
Suministros de oficina (papelería)	75,50
Servicios Básicos	490,00
Total	19.048,51

Elaborado por autora

"Nene Papillas"
ACTIVOS FIJOS
Equipos de producción Año 2008
(Miles de dólares)

Descripción	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Vida útil
Mesas de acero Inoxidable 1,80 X 60	4	270,00	1.080,00	10 años
Selladora (genérico) PFS300	2	49,67	99,34	10 años
Brixómetro	2	210,00	420,00	10 años
Licuada Industrial SKYM (LAR-15 SET) 15 ltrs	4	515,38	2.061,52	10 años
Tanques de almacenamiento(5000ltrs)	6	105,00	630,00	10 años
Extractor industrial SKYM	4	150,00	600,00	10 años
Balanza Mecánica CAMRY	2	29,33	58,66	10 años
Autoclave	2	2.000,00	4.000,00	10 años
Cocina industrial 10 quemadores	2	475,00	950,00	10 años
Total		3.804,38	9.899,52	

Fuente: Montero, Codehotel, IMAR, Termalimex

Elaborado por autora

Vehículos Año 2008
(Miles de dólares)

Descripción	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Vida útil
Minifurgón FIAT Fiorino 2005 (usado)	1	10.500,00	10.500,00	5 años
Total			10.500,00	

Fuente: Recordmotor autos usados

Elaborado por autora

“Nene Papillas”
Muebles y enseres Año 2008
(Miles de dólares)

Descripción	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Vida útil
Escritorios	3	150,00	450,00	10 años
Sillas de escritorio	3	46,00	138,00	10 años
Sillas.	5	25,00	125,00	10 años
Archivador	2	115,00	230,00	10 años
Total			943,00	

Fuente: Todo Muebles

Elaborado por autora

Equipos Tecnológicos Año 2008
(Miles de dólares)

Descripción	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Vida útil
Computador Intel Celaron	3	460,00	1.380,00	3 años
Teléfonos	2	24,00	48,00	3 años
Fax, impresora, scanner, copiadora Lexmark LX3350	1	115,00	115,00	3 años
Total			1.543,00	

Fuente: Call & Buy, Computron, POINT Technology

Elaborado por autora

"Nene Papillas"
ACTIVOS INTANGIBLES

Herramientas Fungibles
(Miles de dólares)

Concepto	2009			2010		2011		2012		2013	
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$
Caja de tirillas medición PH(100 unidades)	20,00	12,77	255,40	20,00	255,40	20,00	255,40	21,00	268,17	22,00	280,94
Guantes (paquete de 12 unidades)	80,00	0,60	48,00	80,00	48,00	80,00	48,00	81,00	48,60	82,00	49,20
Mascarillas (paquete de 100 unidades)	10,00	2,00	20,00	10,00	20,00	10,00	20,00	11,00	22,00	12,00	24,00
Gorras	10,00	0,25	2,50	10,00	2,50	10,00	2,50	10,00	2,50	10,00	2,50
Delantales	10,00	4,00	40,00	10,00	40,00	10,00	40,00	11,00	44,00	12,00	48,00
Tinas	4,00	2,90	11,60	4,00	11,60	4,00	11,60	5,00	14,50	6,00	17,40
Ollas de acero inoxidable.	8,00	114,16	913,28	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	456,64	2,00	228,32
Cucharones acero inoxidable	12,00	1,79	21,48	12,00	21,48	12,00	21,48	13,00	23,27	14,00	25,06
Estuche de 4 cuchillos (Master Chef)	3,00	3,99	11,97	3,00	11,97	3,00	11,97	4,00	15,96	5,00	19,95
Bandejas de plástico	8,00	1,95	15,60	8,00	15,60	8,00	15,60	9,00	17,55	10,00	19,50
Despulpadores	12,00	3,60	43,20	12,00	43,20	12,00	43,20	13,00	46,80	14,00	50,40
Lienzo	3,00	20,00	60,00	3,00	60,00	3,00	60,00	4,00	80,00	5,00	100,00
Malla	3,00	20,00	60,00	3,00	60,00	3,00	60,00	4,00	80,00	5,00	100,00
Total			1.503,03		589,75		589,75		1.119,99		965,27

Fuente: Codehotel, Montero, Tía

Elaborado por autora

"Nene Papillas"

Gastos de Constitución (Miles de dólares)

Detalle	Valor \$
Escrituras	130,00
Publicación extracto en el diario	75,00
Pago Notaria	30,00
Inscripción compañía registro mercantil	26,30
Inscripción nombramientos gerente general y presidente	20,00
Afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria	50,00
Pago Patente Municipal	11,00
Búsqueda IEPI Nene Papillas	8,00
Honorarios profesionales a abogados	150,00
Registro sanitario	1.000,00
Total	1.500,30

Fuente: González Peñaherrera y Asociados

Gastos puesta en marcha (Miles de dólares)

Descripción	Valor \$
Adecuación local	5.500,00
Un mes de nómina	2.355,15
Publicidad	290,08
Materiales de aseo	20,54
Un mes de serv. Básicos (agua, luz, teléfono)	163,33
Herramientas fungibles	125,25
Un mes de arriendo	600,00
Total	9.054,36

Elaborado por autora

ANEXO D2

"Nene Papillas"
Nuevas Inversiones (2010-2012)
Presupuesto de Activos Fijos
(Miles de dólares)

Concepto	Inversión Inicial			2010		2011		2012	
	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo total \$	Cantidad	Costo total \$	Cantidad	Costo total \$	Cantidad	Costo total \$
Mesas de acero Inoxidable 1,80 X 60	4	270,00	1080	1	270			1	270
Selladora (genérico) PFS300	2	49,67	99,34	0	0	1	49,67		
Brixómetro	2	210,00	420	0	0				
Licadora Industrial SKYM (LAR-15 SET) 15 ltrs	4	515,38	2061,52	2	1030,76				
Tanques de almacenamiento(5000ltrs)	6	105,00	630	2	210			2	210
Extractor industrial SKYM	4	150,00	600	1	150				
Balanza Mecánica CAMRY	2	29,33	58,66	0	0				
Autoclave	2	2.000,00	4000						
Cocina industrial 10 quemadores	2	475,00	950	1	475				
Total			9899,52		2135,76		49,67		480

Elaborado por: Autora

ANEXO D3
"Nene Papillas"
GASTO DEPRECIACIÓN INVERSIÓN INICIAL

Depreciación Equipos
(Miles de dólares)

TOTAL DEPRECIACIONES

Artículo	Valor Nominal \$	Cantidad	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL \$	2009 (\$)	2010 (\$)	2011 (\$)	2012 (\$)	2013 (\$)	VALOR RESIDUAL \$
Mesas de acero Inoxidable 2,50 X 60	1.080,00	4	0	10%	27	108	108	108	108	108	540,00
Selladora (genérico) PFS300	99,34	2	0	10%	4,967	9,934	9,934	9,934	9,934	9,934	49,67
Brixómetro	420,00	2	0	10%	21	42	42	42	42	42	210,00
Licuada Industrial SKYM15ltrs	2.061,52	4	0	10%	51,538	206,152	206,152	206,152	206,152	206,152	1.030,76
Tanques de almacenamiento(5000ltrs)	630,00	6	0	10%	10,5	63	63	63	63	63	315,00
Extractor industrial SKYM	600,00	4	0	10%	15	60	60	60	60	60	300,00
Balanza Mecánica CAMRY	58,66	2	0	10%	2,933	5,866	5,866	5,866	5,866	5,866	29,33
Autoclave	4.000,00	2	0	10%	200	400	400	400	400	400	2.000,00
Cocina industrial 10 quemadores	950,00	2	0	10%	47,5	95	95	95	95	95	475,00
Total depreciación equipos	9899,52					989,952	989,952	989,952	989,952	989,952	4.949,76

Elaborado por: Autora

Depreciación Vehículos
(Miles de dólares)

TOTAL DEPRECIACIONES

Artículo	Valor Nominal \$	Cantidad	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL \$	2009 (\$)	2010 (\$)	2011 (\$)	2012 (\$)	2013 (\$)	VALOR RESIDUAL \$
Minifurgón FIAT Fiorino 2005 (usado)	10500	1	0	20%	2100	2100	2100	2100	2100	2100	0,00
Total depreciación vehículos	10500					2100	2100	2100	2100	2100	0,00

Elaborado por: Autora

"Nene Papillas"

Depreciación Muebles

(Miles de dólares)

TOTAL DEPRECIACIONES

Articulo	Valor Nominal \$	Cantidad	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL \$	2009 (\$)	2010 (\$)	2011 (\$)	2012 (\$)	2013 (\$)	VALOR RESIDUAL \$
Escritorios	450,00	3	0	10%	15	45	45	45	45	45	225,00
Sillas de escritorio	138,00	3	0	10%	4,6	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	69,00
Sillas.	125,00	5	0	10%	2,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	62,50
Archivador	230,00	1	0	10%	23	23	23	23	23	23	115,00
Total depreciación muebles	943					94,3	94,3	94,3	94,3	94,3	471,50

Elaborado por: Autora

Depreciación Equipos Tecnológicos

(Miles de dólares)

TOTAL DEPRECIACIONES

Articulo	Valor Nominal \$	Cantidad	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL \$	2009 (\$)	2010 (\$)	2011 (\$)	2012 (\$)	2013 (\$)	VALOR RESIDUAL \$
Computador Intel Celeron	1.380,00	3	0	33%	153,33	460,00	460,00	460,00			0,00
Teléfono	48,00	2	0	33%	8,00	16,00	16,00	16,00			0,00
Fax, impresora, scanner, copiadora Lexmark LX3350	115,00	1	0	33%	38,33	38,33	38,33	38,33			0,00
Total depreciación equipos tecnológicos	1543					514,33	514,33	514,33	0	0	0,00

Elaborado por: Autora

GASTO DEPRECIACIÓN NUEVAS INVERSIONES AÑO 2010

(Miles de dólares)

TOTAL DEPRECIACIONES

Articulo	Valor Nominal \$	Cantidad	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL \$	2009 (\$)	2010 (\$)	2011 (\$)	2012 (\$)	2013 (\$)	VALOR RESIDUAL \$
Mesas de acero inoxidable 1,80x60	270,00	1	0	10%	27		27	27	27	27	162,00
Licadora Industrial.SKYM15ltrs	1.030,76	2	0	10%	51,538		103,076	103,076	103,076	103,076	618,46
Tanques de almacenamiento(5000ltrs)	210,00	2	0	10%	10,5		21	21	21	21	126,00
Extractor industrial SKYM	150,00	1	0	10%	15		15	15	15	15	90,00
Cocina industrial 10 quemadores	475,00	1	0	10%	47,5		47,5	47,5	47,5	47,5	285,00
Subtotal	2.335,76						213,576	213,576	213,576	213,576	1.281,46

GASTO DEPRECIACIÓN NUEVA INVERSIÓN AÑO 2011

Articulo	Valor Nominal \$	Cantidad	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL \$	2009 (\$)	2010 (\$)	2011 (\$)	2012 (\$)	2013 (\$)	VALOR RESIDUAL \$
Selladora (genérico) PFS300	49,67							4,967	4,967	4,967	34,77
Subtotal	49,67							4,967	4,967	4,967	34,77

GASTO DEPRECIACIÓN NUEVAS INVERSIONES AÑO 2012

Articulo	Valor Nominal \$	Cantidad	VALOR RESIDUAL	% DEPRECIACION	DEPRECIACION INDIVIDUAL ANUAL \$	2009 (\$)	2010 (\$)	2011 (\$)	2012 (\$)	2013 (\$)	VALOR RESIDUAL \$
Mesas de acero inoxidable 1,80x60	270,00								27	27	216,00
Tanques de almacenamiento(5000ltrs)	210,00								21	21	168,00
Subtotal	480,00								48	48	384,00
Total depreciaciones	480,00					3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80	7.121,49

Elaborado por: Autora

“Nene Papillas”

CUADRO AMORTIZACIONES

(Miles de dólares)

RUBRO	VALOR TOTAL \$	Tiempo de amortización	Año 2009 (\$)	Año 2010 (\$)	Año 2011 (\$)
Gastos de constitución	1.500,30	3	500,10	500,10	500,10
Gastos de puesta en marcha					
Adecuación local	5.500,00	3	1.833,33	1.833,33	1.833,33
Un mes de nómina	2.355,15	3	785,05	785,05	785,05
Publicidad	290,08	3	96,69	96,69	96,69
Materiales de aseo	20,54	3	6,85	6,85	6,85
Un mes de serv. Básicos (agua, luz, teléfono)	163,33	3	54,44	54,44	54,44
Herramientas fungibles	125,25	3	41,750833	41,75083	41,750833
Un mes de arriendo	600,00	3	200,00	200,00	200,00
Gastos de capacitación	1.000,00	3	333,33333	333,3333	333,33333
Total	11.554,66		3.851,55	3.851,55	3.851,55

Elaborado por: Autora

ANEXO D4

“Nene Papillas”

**ESTRUCTURA DE CAPITAL
PLAN DE NEGOCIO APALANCADO
AÑO 2008
(Miles de dólares)**

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR \$	%
Capital propio	32.089,00	60%
Crédito	21.400,00	40%
TOTAL	53.489,00	100%

**ESTRUCTURA DE CAPITAL
PLAN DE NEGOCIO NO APALANCADO
AÑO 2008
(Miles de dólares)**

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR \$	%
Capital propio	53.489,00	100%
Crédito	0	0%
TOTAL	53.489,00	100%

Elaborado por: Autora

ANEXO D5
"Nene Papillas"

(Miles de dólares)

TABLA DE AMORTIZACIÓN CON PERÍODO DE GRACIA PAGO DEL CAPITAL DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO						
Capital	21.400,00	Interés	12,25%			
Plazo años	4	Comisión	0,00%			
Gracia años	0	Fecha del préstamo	08-Sep-08			
Pagos anual	12	Fecha que inicia el pago	08-Oct-08			
Cuotas	48	Cuotas del Capital	48			
No.	DIAS DE PLAZO	FECHA DE VENCIMIENTO	ABONO CAPITAL	VALOR INTERÉS	VALOR DIVIDENDO	CAPITAL REDUCIDO
1	30	08-Oct-08	348	218	566,17	21.052
2	60		351	215	566,17	20.701
3	90		355	211	566,17	20.346
4	120		358	208	566,17	19.988
5	150		362	204	566,17	19.626
6	180		366	200	566,17	19.260
7	210		370	197	566,17	18.890
8	240		373	193	566,17	18.517
9	270		377	189	566,17	18.140
10	300		381	185	566,17	17.759
11	330		385	181	566,17	17.374
12	360		389	177	566,17	16.985
13	390		393	173	566,17	16.592
14	420		397	169	566,17	16.195
15	450		401	165	566,17	15.795
16	480		405	161	566,17	15.390
17	510		409	157	566,17	14.981
18	540		413	153	566,17	14.567
19	570		417	149	566,17	14.150
20	600		422	144	566,17	13.728
21	630		426	140	566,17	13.302
22	660		430	136	566,17	12.872
23	690		435	131	566,17	12.437
24	720		439	127	566,17	11.998
25	750		444	122	566,17	11.554
26	780		448	118	566,17	11.106
27	810		453	113	566,17	10.653
28	840		457	109	566,17	10.196
29	870		462	104	566,17	9.733
30	900		467	99	566,17	9.267
31	930		472	95	566,17	8.795
32	960		476	90	566,17	8.319
33	990		481	85	566,17	7.837
34	1020		486	80	566,17	7.351
35	1050		491	75	566,17	6.860
36	1080		496	70	566,17	6.364
37	1110		501	65	566,17	5.863
38	1140		506	60	566,17	5.356
39	1170		511	55	566,17	4.845
40	1200		517	49	566,17	4.328
41	1230		522	44	566,17	3.806
42	1260		527	39	566,17	3.279
43	1290		533	33	566,17	2.746
44	1320		538	28	566,17	2.208
45	1350		544	23	566,17	1.664
46	1380		549	17	566,17	1.115
47	1410		555	11	566,17	560
48	1440		560	6	566,17	0

Fuente: Banco del Pichincha

ANEXO D6

"Nene Papillas" COSTO VARIABLE UNITARIO POR PAPILLA (Dólares)

Papilla de camote y zanahoria

Detalle	Precio por Kg.	Porción requerida por kg.	Costo por envase \$
Camote	0,28	0,00339	0,000958
Zanahoria	0,22	0,00339	0,000737
Naranja	0,17	0,02	0,0034783
Leche de soya	0,54	0,015	0,0081522
Quinoa	2,39	0,005	0,0119565
Azúcar	0,54	0,01	0,0054348
Almidón de yuca	0,83	0,0009831	0,0008121
Harina de arroz	0,87	0,0009831	0,0008549
Sachet de 113 gr.	0,04		0,04
Costo unitario			0,07
Desperdicios 1.50%			0,0010858
Costo unitario total			0,07

Papilla de plátano (Dólares)

Detalle	Precio por Kg.	Porción requerida por kg.	Costo por envase \$
Plátano	0,11	0,5	0,0543478
Naranja	0,17	0,02	0,0034783
Leche de soya	0,54	0,015	0,0081522
Quinoa	2,39	0,005	0,0119565
Almidón de yuca	0,83	0,0009831	0,0008121
Harina de arroz	0,87	0,0009831	0,0008549
Acido cítrico	1,74	0,002	0,0034783
Sachet de 113 gr.	0,04		0,04
Costo unitario			0,12
Desperdicios 1.50%			0,0018462
Costo unitario total			0,12

Elaborado por autora

"Nene Papillas"
COSTO VARIABLE TOTAL POR PRODUCTO

Escenario pesimista

		2009	2010	2011	2012	2013
CAMOTE	Nº DE UNIDADES	160.744,64	167.656,66	174.865,90	182.385,13	190.227,69
	COSTO UNITARIO	0,0735	0,0735	0,0735	0,0735	0,0735
	COSTO TOTAL CAMOTE	11.809,83	12.317,65	12.847,31	13.399,74	13.975,93
PLÁTANO	Nº DE UNIDADES	107.163,09	111.771,11	116.577,27	121.590,09	126.818,46
	COSTO UNITARIO	0,1249	0,1249	0,1249	0,1249	0,1249
	COSTO TOTAL PLÁTANO	13.387,48	13.963,14	14.563,56	15.189,79	15.842,95
	COSTO TOTAL	25.197,31	26.280,79	27.410,87	28.589,54	29.818,89

Escenario normal

		2009	2010	2011	2012	2013
CAMOTE	Nº DE UNIDADES	160.744,64	172.784,42	185.725,97	199.636,84	214.589,64
	COSTO UNITARIO	0,0735	0,0735	0,0735	0,0735	0,0735
	COSTO TOTAL CAMOTE	11.809,83	12.694,38	13.645,19	14.667,22	15.765,79
PLÁTANO	Nº DE UNIDADES	107.163,09	115.189,61	123.817,31	133.091,23	143.059,76
	COSTO UNITARIO	0,1249	0,1249	0,1249	0,1249	0,1249
	COSTO TOTAL PLÁTANO	13.387,48	14.390,20	15.468,03	16.626,59	17.871,92
	COSTO TOTAL	25.197,31	27.084,59	29.113,22	31.293,80	33.637,71

Escenario optimista

		2009	2010	2011	2012	2013
CAMOTE	Nº DE UNIDADES	160.744,64	178.908,79	199.125,48	221.626,66	246.670,47
	COSTO UNITARIO	0,0735	0,0735	0,0735	0,0735	0,0735
	COSTO TOTAL CAMOTE	11.809,83	13.144,34	14.629,65	16.282,80	18.122,75
PLÁTANO	Nº DE UNIDADES	107.163,09	119.272,52	132.750,32	147.751,11	164.446,98
	COSTO UNITARIO	0,1249	0,1249	0,1249	0,1249	0,1249
	COSTO TOTAL PLÁTANO	13.387,48	14.900,27	16.584,00	18.457,99	20.543,74
	COSTO TOTAL	25.197,31	28.044,61	31.213,65	34.740,79	38.666,50

Elaborado por: Autora

"Nene Papillas"
MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO
(Dólares)

Papilla camote y zanahoria

	2009	2010	2011	2012	2013
	\$	\$	\$	\$	\$
Precio de venta a canales de distribución	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38
Costo variable de producción	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Margen de Contribución Unitario	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31

Elaborado por autora

Papilla de plátano
(Dólares)

	2009	2010	2011	2012	2013
	\$	\$	\$	\$	\$
Precio de venta a canales de distribución	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
Costo variable de producción	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Margen de Contribución Unitario	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30

Elaborado por autora

PRECIO		
Papilla	Costo (\$)	Precio Distribuidor (\$)
Camote-zanahoria	0,30	0,38
Plátano	0,35	0,42

Elaborado por:Autora

ANEXO D7
"Nene Papillas"

GASTOS DE ADMINISTRACION

(Miles de dólares)

Concepto	2009 \$	2010 \$	2011 \$	2012 \$	2013 \$
Agua	650,00	682,50	716,63	752,46	790,08
Luz	950,00	1.392,30	1.461,92	1.535,01	1.611,76
Teléfono	360,00	384,00	408,00	432,00	456,00
Internet banda ancha	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Arriendo	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Guardias de Seguridad	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Nómina administrativa	19.270,40	20.871,10	21.073,82	21.278,70	21.485,46
Incentivos y capacitaciones personal	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00
TOTAL	29.400,40	31.499,90	31.830,36	32.168,16	32.513,30

Fuente: Andinanet

Detalle de Servicios básicos (luz y agua)

(Miles de dólares)

Especificación	2009			2010		2011		2012		2013	
	Costo por unidad \$	Consumo anual (m3-kwh)	Costo total anual \$	Consumo anual (m3-kwh)	Costo total anual \$	Consumo anual (m3-kwh)	Costo total anual \$	Consumo anual (m3-kwh)	Costo total anual \$	Consumo anual (m3-kwh)	Costo total anual \$
Agua (Consumo en m3)	0,65	1.000,00	650,00	1.050,00	682,50	1.102,50	716,63	1.157,63	752,46	1.215,51	790,08
Luz (Consumo en Kwh)	0,68	1.950,00	950,00	2.047,50	1.392,30	2.149,88	1.461,92	2.257,37	1.535,01	2.370,24	1.611,76

Fuente: Empresa Municipal de Agua Potable, Empresa Eléctrica Quito.
Elaborado por: Autora

**“Nene Papillas”
Gastos Financieros**

Especificación	TOTAL ANUAL \$				
	2009	2010	2011	2012	2013
Intereses por préstamo	2.379,07	1.806,80	1.160,37	430,14	0,00
TOTAL	2.379,07	1.806,80	1.160,37	430,14	0,00

Elaborado: Autora

**Gasto Publicidad
(Miles de dólares)**

Descripción	2009		2010	2011	2012	2013	
	Cantidad	Precio Unitario \$	Precio Total \$	Precio Total \$	Precio Total \$	Precio Total \$	
Volantes Full Color Papel Couche de 250 gr. Tamaño A5	12000	0,04	516,00	541,80	568,89	597,33	627,20
Material POP	10000	0,05	500,00	525,00	551,25	578,81	607,75
Degustaciones	5000	0,20	1000,00	1050,00	1102,50	1157,63	1215,51
Muestras gratis	2500	0,40	1000,00	1050,00	1102,50	1157,63	1215,51
Línea 1800		465,00	465,00	465,00	465,00	465,00	465,00
Total Publicidad			3481,00	3631,80	3790,14	3956,40	4130,97

Elaborado: Autora

“Nene Papillas”

GASTOS VARIOS

Suministros de Oficina

(Miles de dólares)

Concepto	2009			2010		2011		2012		2013	
	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$						
Resmas de 500 hojas de papel bond 75gr. A-4	5	3,20	16,00	6	19,20	7	22,40	8	25,60	9	28,80
Esferos Bic (caja de 12 unidades)	1	3,00	3,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00
Caja de 100 Clips	1	2,52	2,52	1	2,52	1	2,52	1	2,52	1	2,52
Folders cartulina manila Oficio x 100	4	0,07	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Cartucho Lex (alto rendimiento) 12A1970	6	35,99	215,94	5	179,95	4	143,96	5	179,95	4	143,96
Basureros de oficina	2	3,20	6,40	0	0,00	0	0,00	1	3,20	1	3,20
Paquete de facturas	2	22,00	44,00	2	44,00	2	44,00	2	44,00	2	44,00
Engrapadora Mediana	2	1,93	3,86	0	0,00	1	1,93	0	0,00	1	1,93
Perforadora	2	2,00	4,00	0	0,00	1	2,00	0	0,00	1	2,00
Calculadora CASIO HL-815L	2	3,00	6,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00
Total			302,00		251,95		223,09		261,55		232,69

Elaborado por: Autora

Fuente: Distribuidor Cajas

Papelería
(Miles de dólares)

Descripción	2009			2010		2011		2012		2013	
	Cantidad	Precio Unitario \$	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$						
Tarjetas de presentacion x 100	5	12,00	60,00	5	60,00	6	72,00	7	84,00	8	96,00
Facturas Full Color A4 x 100	10	6,00	60,00	10	60,00	11	66,00	12	72,00	13	78,00
Hojas Membretadas Full Color x 1000	2	40,00	80,00	2	80,00	3	120,00	4	160,00	5	200,00
Sobres Full Color x 1000	1	45,00	45,00	1	45,00	2	90,00	3	135,00	4	180,00
Carpetas Full Color x 50	10	1,00	10,00	10	10,00	11	11,00	12	12,00	13	13,00
Total			255,00		255,00		359,00		463,00		567,00

Fuente: Distribuidor Cajas

Suministros de limpieza
(Miles de dólares)

Concepto	2009			2010		2011		2012		2013	
	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$						
Manguera	1	5,00	5,00	1	5,00	1	5,00	1	5,00	1	5,00
Basureros grandes	2	5,66	11,32	1	5,66	1	5,66	1	5,66	1	5,66
Paquete de 10 fundas de basura industrial	100	1,02	102,00	100	102,00	100	102,00	100	102,00	100	102,00
Desinfectante Multiahorro	12	1,75	21,00	12	21,00	12	21,00	12	21,00	12	21,00
Cloro	12	3,20	38,40	12	38,40	12	38,40	12	38,40	12	38,40
Lava vajillas	12	1,72	20,64	12	20,64	12	20,64	12	20,64	12	20,64
Estropajo limpia vajillas (3unidades)	24	0,59	14,16	25	14,75	26	15,34	27	15,93	28	16,52
Recogedor	4	3,52	14,08	4	14,08	4	14,08	4	14,08	4	14,08
Trapeador	4	1,73	6,92	4	6,92	4	6,92	4	6,92	4	6,92
Escoba	4	1,75	7,00	4	7,00	4	7,00	4	7,00	4	7,00
Jabón de tocador	20	0,30	6,00	20	6,00	20	6,00	20	6,00	20	6,00
TOTAL			246,52		241,45		242,04		242,63		243,22

Fuente: Tía, Plásticos Vega

ANEXO D8
"Nene Papillas"
GASTO NÓMINA
(Miles de dólares)

AÑO 2009

Cargo	# de Personas	Sueldo básico \$	Sueldo básico Anual \$	Décimo tercero \$	Décimo cuarto \$	Aporte IESS (personal) \$	Total Ingresos \$	Fondo de Reserva \$	Aporte IESS (patronal)\$	Costo Anual \$
Administración										
Gerente General (Administración)	1	500,00	6.000,00	500,00	200,00	561,00	6.139,00	0,00	729,00	6.868,00
Jefe de Producción	1	450,00	5.400,00	450,00	200,00	504,90	5.545,10	0,00	656,10	6.201,20
Jefe de Marketing, RRHH y Ventas	1	450,00	5.400,00	450,00	200,00	504,90	5.545,10	0,00	656,10	6.201,20
Subtotal										19.270,40
Operaciones										
Personal de Producción 1	1	200,00	2.400,00	200,00	200,00	224,40	2.575,60	0,00	291,60	2.867,20
Personal de Producción 2	1	200,00	2.400,00	200,00	200,00	224,40	2.575,60	0,00	291,60	2.867,20
Personal de Producción 3	1	200,00	2.400,00	200,00	200,00	224,40	2.575,60	0,00	291,60	2.867,20
Personal de Producción 4	1	200,00	2.400,00	200,00	200,00	224,40	2.575,60	0,00	291,60	2.867,20
Personal de Investigación y Desarrollo	1	300,00	3.600,00	300,00	200,00	336,60	3.763,40	0,00	437,40	4.200,80
Chofer	1	200,00	2.400,00	200,00	200,00	224,40	2.575,60	0,00	291,60	2.867,20
Subtotal	9									18.336,80
									TOTAL	37.807,20

"Nene Papillas"
GASTO NÓMINA
(Miles de dólares)

AÑO 2010

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Fondo de reserva	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual
Administración										
Gerente General (Administración)	1	505,00	6.060,00	505,00	200,00	566,61	6.198,39	505,00	736,29	7.439,68
Jefe de Producción	1	454,50	5.454,00	454,50	200,00	509,95	5.598,55	454,50	662,66	6.715,71
Jefe de Marketing, RRHH y Ventas	1	454,50	5.454,00	454,50	200,00	509,95	5.598,55	454,50	662,66	6.715,71
Subtotal										20.871,10
Operaciones										
Personal de Producción 1	1	202,00	2.424,00	202,00	200,00	226,64	2.599,36	202,00	294,52	3.095,87
Personal de Producción 2	1	202,00	2.424,00	202,00	200,00	226,64	2.599,36	202,00	294,52	3.095,87
Personal de Producción 3	1	202,00	2.424,00	202,00	200,00	226,64	2.599,36	202,00	294,52	3.095,87
Personal de Producción 4	1	202,00	2.424,00	202,00	200,00	226,64	2.599,36	202,00	294,52	3.095,87
Personal de Investigación y Desarrollo	1	303,00	3.636,00	303,00	200,00	339,97	3.799,03	303,00	441,77	4.543,81
Chofer	1	202,00	2.424,00	202,00	200,00	226,64	2.599,36	202,00	294,52	3.095,87
Subtotal	9									20.023,17
									TOTAL	40.894,27.

“Nene Papillas”

GASTO NÓMINA

(Miles de dólares)

AÑO 2011

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Fondo de reserva	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual
Administración										
Gerente General (Administración)	1	510,05	6.120,60	510,05	200,00	572,28	6.258,37	510,05	743,65	7.512,08
Jefe de Producción	1	459,05	5.508,54	459,05	200,00	515,05	5.652,54	459,05	669,29	6.780,87
Jefe de Marketing, RRHH y Ventas	1	459,05	5.508,54	459,05	200,00	515,05	5.652,54	459,05	669,29	6.780,87
Subtotal										21.073,82
Operaciones										
Personal de Producción 1	1	204,02	2.448,24	204,02	200,00	228,91	2.623,35	204,02	297,46	3.124,83
Personal de Producción 2	1	204,02	2.448,24	204,02	200,00	228,91	2.623,35	204,02	297,46	3.124,83
Personal de Producción 3	1	204,02	2.448,24	204,02	200,00	228,91	2.623,35	204,02	297,46	3.124,83
Personal de Producción 4	1	204,02	2.448,24	204,02	200,00	228,91	2.623,35	204,02	297,46	3.124,83
Personal de Investigación y Desarrollo	1	306,03	3.672,36	306,03	200,00	343,37	3.835,02	306,03	446,19	4.587,25
Chofer	1	204,02	2.448,24	204,02	200,00	228,91	2.623,35	204,02	297,46	3.124,83
Subtotal	9									20.211,40
									TOTAL	41.285,21

"Nene Papillas"
GASTO NÓMINA
(Miles de dólares)

AÑO 2012

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Fondo de reserva	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual
Administración										
Gerente General (Administración)	1	515,15	6.181,81	515,15	200,00	578,00	6.318,96	515,15	751,09	7585,20
Jefe de Producción	1	463,64	5.563,69	463,64	200,00	520,20	5.707,12	463,64	675,99	6846,75
Jefe de Marketing, RRHH y Ventas	1	463,64	5.563,69	463,64	200,00	520,20	5.707,12	463,64	675,99	6846,75
Subtotal										21278,70
Operaciones										
Personal de Producción 1	1	206,06	2.472,72	206,06	200,00	231,20	2.647,58	206,06	300,44	3154,08
Personal de Producción 2	1	206,06	2.472,72	206,06	200,00	231,20	2.647,58	206,06	300,44	3154,08
Personal de Producción 3	1	206,06	2.472,72	206,06	200,00	231,20	2.647,58	206,06	300,44	3154,08
Personal de Producción 4	1	206,06	2.472,72	206,06	200,00	231,20	2.647,58	206,06	300,44	3154,08
Personal de Investigación y Desarrollo	1	309,09	3.709,08	309,09	200,00	346,80	3.871,37	309,09	450,65	4631,12
Chofer	1	206,06	2.472,72	206,06	200,00	231,20	2.647,58	206,06	300,44	3154,08
Subtotal	9									20401,51
									TOTAL	41680,21

**“Nene Papillas”
GASTO NÓMINA
(Miles de dólares)**

AÑO 2013

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Fondo de reserva	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual
Administración										
Gerente General (Administración)	1	520,30	6.243,62	520,30	200,00	583,78	6.380,14	520,30	758,60	7.659,04
Jefe de Producción	1	468,28	5.619,32	468,28	200,00	525,41	5.762,19	468,28	682,75	6.913,21
Jefe de Marketing, RRHH y Ventas	1	468,28	5.619,32	468,28	200,00	525,41	5.762,19	468,28	682,75	6.913,21
Subtotal										21.485,46
Operaciones										
Personal de Producción 1	1	208,12	2.497,45	208,12	200,00	233,51	2.672,06	208,12	303,44	3.183,62
Personal de Producción 2	1	208,12	2.497,45	208,12	200,00	233,51	2.672,06	208,12	303,44	3.183,62
Personal de Producción 3	1	208,12	2.497,45	208,12	200,00	233,51	2.672,06	208,12	303,44	3.183,62
Personal de Producción 4	1	208,12	2.497,45	208,12	200,00	233,51	2.672,06	208,12	303,44	3.183,62
Personal de Investigación y Desarrollo	1	312,18	3.746,17	312,18	200,00	350,27	3.908,08	312,18	455,16	4.675,43
Chofer	1	208,12	2.497,45	208,12	200,00	233,51	2.672,06	208,12	303,44	3.183,62
Subtotal	9									20.593,51
									TOTAL	42.078,97

Elaborado por: Autora.

"Nene Papillas"

Gastos de Ventas

(Miles de dólares)

Especificación	2009	2010	2011	2012	2013
	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$
Cartones de embalaje	803,72	863,92	928,63	998,18	1.072,95
COSTO TOTAL	803,72	863,92	928,63	998,18	1.072,95

Elaborado por autora

ANEXO D 9 "Nene Papillas"

COSTO DE OPORTUNIDAD

Costo de oportunidad desapalancado CAPM

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

Donde:

rf: tasa libre de riesgo (Bono del Tesoro EE.UU. 5 años) ¹	3,07%
B: beta desapalancada de la industria comparable (Food Processing)	0,672236639
Prima de mercado para pequeñas empresas (rm-rf) ²	13,40%
rp: riesgo país (BCE) ³	5,74%
r:	17,82%

¹ <http://www.puentenet.com/cotizaciones/tasas.xhtml> (10-07-2008)
http://finance.yahoo.com/bonds/composite_bond_rates (10-07-2008)

² MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003, p.108.

³ www.bce.fin.ec, Promedio (05/28/08 hasta 07/08/08)

ANEXO D10
"Nene Papillas"
FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

(Miles de dólares)

Escenario Normal Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		106.091	114.038	122.579	131.760	141.629
Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		106.091	114.038	122.579	131.760	141.629
Costo de ventas		25.197	27.085	29.113	31.294	33.638
UTILIDAD BRUTA		80.894	86.953	93.466	100.467	107.991
Gastos de Nómina Operacional		18.536,80	20.023,17	20.211,40	20.401,51	20.593,51
Gastos de administración		29.400,40	31.499,90	31.830,36	32.168,16	32.513,30
Gastos de marketing		3.481,00	3.631,80	3.790,14	3.956,40	4.130,97
Gastos de venta		803,72	863,92	928,63	998,18	1.072,95
Otros Gastos		2.306,55	1.338,15	1.413,88	2.087,17	2.008,18
Depreciación		3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80
Amortización		3.851,55	3.851,55	3.851,55	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		62.078,61	65.120,66	65.943,09	63.062,22	63.769,70
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		18.815,54	21.832,47	27.522,83	37.404,29	44.221,75
Gastos Financieros (Intereses)		2.379,07	1.806,80	1.160,37	430,14	0,00
BAI (Beneficio antes de impuestos)		16.436,47	20.025,66	26.362,46	36.974,15	44.221,75
Participación a los trabajadores (15%)		2.465,47	3.003,85	3.954,37	5.546,12	6.633,26
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)		13.971,00	17.021,81	22.408,09	31.428,03	37.588,49
Impuesto a la renta (25%)		3.492,75	4.255,45	5.602,02	7.857,01	9.397,12
UTILIDAD NETA		10.478,25	12.766,36	16.806,07	23.571,02	28.191,37
(+) Depreciaciones		3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80
(+) Amortizaciones		3.851,55	3.851,55	3.851,55	0,00	0,00
Inversión Inicial	-34.440					
(-) Inversiones			-2.136	-50	-480,00	
Inversión de capital de trabajo	-19.049					19.049
Préstamo y pago de capital	21.400,00	-4.415,03	-4.987,29	-5.633,73	-6.363,96	
Valor de rescate						7.121,49
FLUJO DE CAJA	32.088,69	13.613,37	13.407,03	18.891,35	20.177,86	57.812,15
VANajustado	\$ 33.781,49					
TIR	50,23%					

Elaborado por autora

"Nene Papillas"
FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO
(Miles de dólares)

Escenario Optimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		106.091	118.080	131.423	146.274	162.803
Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		106.091	118.080	131.423	146.274	162.803
Costo de ventas		25.197	28.045	31.214	34.741	38.666
UTILIDAD BRUTA		80.894	90.035	100.209	111.533	124.136
Gastos de Nómina Operacional		18.536,80	20.023,17	20.211,40	20.401,51	20.593,51
Gastos de administración		29.400,40	31.499,90	31.830,36	32.168,16	32.513,30
Gastos de marketing		3.481,00	3.631,80	3.790,14	3.956,40	4.130,97
Gastos de venta		803,72	863,92	928,63	998,18	1.072,95
Otros Gastos		2.306,55	1.338,15	1.413,88	2.087,17	2.008,18
Depreciación		3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80
Amortización		3.851,55	3.851,55	3.851,55	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		62.078,61	65.120,66	65.943,09	63.062,22	63.769,70
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	18.815,54	24.914,53	34.266,08	48.470,58	60.366,31
Gastos Financieros (Intereses)		2.379,07	1.806,80	1.160,37	430,14	0,00
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	16.436,47	23.107,73	33.105,72	48.040,45	60.366,31
Participación a los trabajadores (15%)		2.465,47	3.466,16	4.965,86	7.206,07	9.054,95
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	13.971,00	19.641,57	28.139,86	40.834,38	51.311,36
Impuesto a la renta (25%)		3.492,75	4.910,39	7.034,97	10.208,59	12.827,84
UTILIDAD NETA	0	10.478,25	14.731,18	21.104,90	30.625,78	38.483,52
(+) Depreciaciones		3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80
(+) Amortizaciones		3.851,55	3.851,55	3.851,55	0,00	0,00
Inversión Inicial	-34.440					
(-) Inversiones			-2.136	-50	-480	
Inversión de capital de trabajo	-19.049					19.049
Préstamo y pago de capital	21.400	-4.415	-4.987	-5.634	-6.364	
Valor de rescate						7.121
FLUJO DE CAJA	32.088,69	13.613,37	15.371,84	23.190,18	27.232,62	68.104,31

VAN ajustado	\$ 46.020,46
TIR	57,74%

Elaborado por autora

"Nene Papillas"
FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO
(Miles de dólares)

Escenario Pesimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		106.091	110.653	115.411	120.374	125.550
Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		106.091	110.653	115.411	120.374	125.550
Costo de ventas		25.197	26.281	27.411	28.590	29.819
UTILIDAD BRUTA		80.894	84.373	88.001	91.785	95.731
Gastos de Nómina Operacional		18.536,80	20.023,17	20.211,40	20.401,51	20.593,51
Gastos de administración		29.400,40	31.499,90	31.830,36	32.168,16	32.513,30
Gastos de marketing		3.481,00	3.631,80	3.790,14	3.956,40	4.130,97
Gastos de venta		803,72	863,92	928,63	998,18	1.072,95
Otros Gastos		2.306,55	1.338,15	1.413,88	2.087,17	2.008,18
Depreciación		3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80
Amortización		3.851,55	3.851,55	3.851,55	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		62.078,61	65.120,66	65.943,09	63.062,22	63.769,70
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	18.815,54	19.251,94	22.057,54	28.722,43	31.961,69
Gastos Financieros (Intereses)		2.379,07	1.806,80	1.160,37	430,14	0,00
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	16.436,47	17.445,14	20.897,17	28.292,29	31.961,69
Participación a los trabajadores (15%)		2.465,47	2.616,77	3.134,58	4.243,84	4.794,25
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	13.971,00	14.828,37	17.762,60	24.048,45	27.167,43
Impuesto a la renta (25%)		3.492,75	3.707,09	4.440,65	6.012,11	6.791,86
UTILIDAD NETA	0	10.478,25	11.121,28	13.321,95	18.036,34	20.375,58
(+) Depreciaciones		3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80
(+) Amortizaciones		3.851,55	3.851,55	3.851,55		
Inversión Inicial	-34.440					
(-) Inversiones			-2.136	-50	-480	
Inversión de capital de trabajo	-19.049					19.049
Préstamo y pago de capital	21.400	-4.415	-4.987	-5.634	-6.364	0
Valor de rescate						7.121
FLUJO DE CAJA	-32.088,69	13.613,37	11.761,94	15.407,23	14.643,17	49.996,36
VANajustado						\$ 24.150,73
TIR						43,49%

Elaborado por autora

"Nene Papillas"
FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO
(Miles de dólares)

Escenario Normal

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		106.091	114.038	122.579	131.760	141.629
Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		106.091	114.038	122.579	131.760	141.629
Costo de ventas		25.197	27.085	29.113	31.294	33.638
UTILIDAD BRUTA		80.894	86.953	93.466	100.467	107.991
Gastos de Nómina Operacional		18.536,80	20.023,17	20.211,40	20.401,51	20.593,51
Gastos de administración		29.400,40	31.499,90	31.830,36	32.168,16	32.513,30
Gastos de marketing		3.481,00	3.631,80	3.790,14	3.956,40	4.130,97
Gastos de venta		803,72	863,92	928,63	998,18	1.072,95
Otros Gastos		2.306,55	1.338,15	1.413,88	2.087,17	2.008,18
Depreciación		3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80
Amortización		3.851,55	3.851,55	3.851,55	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		62.078,61	65.120,66	65.943,09	63.062,22	63.769,70
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	18.815,54	21.832,47	27.522,83	37.404,29	44.221,75
Gastos Financieros (Intereses)						
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	18.815,54	21.832,47	27.522,83	37.404,29	44.221,75
Participación a los trabajadores (15%)		2.822,33	3.274,87	4.128,42	5.610,64	6.633,26
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	15.993,21	18.557,60	23.394,40	31.793,64	37.588,49
Impuesto a la renta (25%)		3.998,30	4.639,40	5.848,60	7.948,41	9.397,12
UTILIDAD NETA	0	11.994,91	13.918,20	17.545,80	23.845,23	28.191,37
(+) Depreciaciones		3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80
(+) Amortizaciones		3.851,55	3.851,55	3.851,55	0,00	0,00
Inversión Inicial	-34.440					
(-) Inversiones			-2.136	-50	-480,00	
Inversión de capital de trabajo	-19.049					19.049
Préstamo y pago de capital						
Valor de rescate						7.121,49
FLUJO DE CAJA	-53.488,69	19.545,05	19.546,15	25.264,82	26.816,03	57.812,15

Costo de oportunidad	17,82%
VAN	\$ 32.013,11
TIR	37,54%

Elaborado por autora

"Nene Papillas"
FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO
(Miles de dólares)

Escenario Optimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		106.091	118.080	131.423	146.274	162.803
Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		106.091	118.080	131.423	146.274	162.803
Costo de ventas		25.197	28.045	31.214	34.741	38.666
UTILIDAD BRUTA		80.894	90.035	100.209	111.533	124.136
Gastos de Nómina Operacional		18.536,80	20.023,17	20.211,40	20.401,51	20.593,51
Gastos de administración		29.400,40	31.499,90	31.830,36	32.168,16	32.513,30
Gastos de marketing		3.481,00	3.631,80	3.790,14	3.956,40	4.130,97
Gastos de venta		803,72	863,92	928,63	998,18	1.072,95
Otros Gastos		2.306,55	1.338,15	1.413,88	2.087,17	2.008,18
Depreciación		3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80
Amortización		3.851,55	3.851,55	3.851,55	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		62.078,61	65.120,66	65.943,09	63.062,22	63.769,70
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	18.815,54	24.914,53	34.266,08	48.470,58	60.366,31
Gastos Financieros (Intereses)						
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	18.815,54	24.914,53	34.266,08	48.470,58	60.366,31
Participación a los trabajadores (15%)		2.822,33	3.737,18	5.139,91	7.270,59	9.054,95
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	15.993,21	21.177,35	29.126,17	41.199,99	51.311,36
Impuesto a la renta (25%)		3.998,30	5.294,34	7.281,54	10.300,00	12.827,84
UTILIDAD NETA	0	11.994,91	15.883,02	21.844,63	30.900,00	38.483,52
(+) Depreciaciones		3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80
(+) Amortizaciones		3.851,55	3.851,55	3.851,55	0,00	0,00
Inversión Inicial	-34.440					
(-) Inversiones			-2.136	-50	-480	
Inversión de capital de trabajo	-19.049					19.049
Préstamo y pago de capital	0	0	0	0	0	0
Valor de rescate						7.121
						0
FLUJO DE CAJA	-53.488,69	19.545,05	21.510,97	29.563,64	33.870,79	68.104,31

Costo de oportunidad	17,82%
VAN	\$ 44.252,08
TIR	43,28%

Elaborado por autora

"Nene Papillas"
FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO
(Miles de dólares)

Escenario Pesimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		106.091	110.653	115.411	120.374	125.550
Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		106.091	110.653	115.411	120.374	125.550
Costo de ventas		25.197	26.281	27.411	28.590	29.819
UTILIDAD BRUTA		80.894	84.373	88.001	91.785	95.731
Gastos de Nómina Operacional		18.536,80	20.023,17	20.211,40	20.401,51	20.593,51
Gastos de administración		29.400,40	31.499,90	31.830,36	32.168,16	32.513,30
Gastos de marketing		3.481,00	3.631,80	3.790,14	3.956,40	4.130,97
Gastos de venta		803,72	863,92	928,63	998,18	1.072,95
Otros Gastos		2.306,55	1.338,15	1.413,88	2.087,17	2.008,18
Depreciación		3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80
Amortización		3.851,55	3.851,55	3.851,55	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		62.078,61	65.120,66	65.943,09	63.062,22	63.769,70
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	18.815,54	19.251,94	22.057,54	28.722,43	31.961,69
Gastos Financieros (Intereses)						
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	18.815,54	19.251,94	22.057,54	28.722,43	31.961,69
Participación a los trabajadores (15%)		2.822,33	2.887,79	3.308,63	4.308,36	4.794,25
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	15.993,21	16.364,15	18.748,91	24.414,06	27.167,43
Impuesto a la renta (25%)		3.998,30	4.091,04	4.687,23	6.103,52	6.791,86
UTILIDAD NETA	0	11.994,91	12.273,11	14.061,68	18.310,55	20.375,58
(+) Depreciaciones		3.698,59	3.912,16	3.917,13	3.450,80	3.450,80
(+) Amortizaciones		3.851,55	3.851,55	3.851,55		
Inversión Inicial	-34.440					
(-) Inversiones			-2.136	-50	-480	
Inversión de capital de trabajo	-19.049					19.049
Préstamo y pago de capital	0		0	0	0	0
Valor de rescate						7.121
FLUJO DE CAJA	-53.488,69	19.545,05	17.901,07	21.780,69	21.281,34	49.996,36

Costo de oportunidad	17,82%
VAN	\$ 22.382,35
TIR	32,47%

Elaborado por autora

"Nene Papillas"
VALOR ACTUAL NETO AJUSTADO
FLUJO DE LA DEUDA NETO DE IMPUESTOS

Detalle	Año 0	AÑO 1												AÑO 2												AÑO 3												AÑO 4											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Intereses		209	205	202	198	195	191	188	184	181	177	173	169	166	162	158	154	150	146	142	138	134	130	125	121	117	113	108	104	99	95	90	86	81	76	72	67	62	57	52	47	42	37	32	27	22	16	11	
Impuesto 36.25%		76	74	73	72	71	69	68	67	65	64	63	61	60	59	57	56	54	53	51	50	49	47	45	44	42	41	39	38	36	34	33	31	29	28	26	24	22	21	19	17	15	13	12	10	8	6	4	
Interés neto		133	131	129	126	124	122	120	117	115	113	110	108	106	103	101	98	96	93	91	88	85	83	80	77	75	72	69	66	63	60	58	55	52	49	46	43	40	36	33	30	27	24	20	17	14	10	7	
Préstamo	20435																																																
Amortización		332	335	339	342	346	349	353	357	360	364	368	371	375	379	383	387	391	395	399	403	407	411	415	419	424	428	432	437	441	446	450	455	460	464	469	474	479	484	488	493	498	504	509	514	519	524	530	
Flujo deuda	20435	465	466	466	469	470	471	473	474	475	477	478	479	481	482	483	485	486	488	489	491	492	494	495	497	498	500	501	503	505	506	508	510	511	513	515	516	518	520	522	524	525	527	529	531	533	535	537	

VANdeuda \$1.688,68 \$1.688,68 **VAN EF**
i 12,25%

VAN ajustado= VANp+ VANd			
	VANp	VANd	VANa
Normal	45.871,46	1.688,68	47.560,14
Optimista	71.055,05	1.688,68	72.743,73
Pesimista	32.768,54	1.688,68	34.457,22

ANEXO D11

"Nene Papillas"

PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES Y DÓLARES					
	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	62.078,61	65.120,66	65.943,09	63.062,22	63.769,70
Margen de Contribución Unitario	0,302	0,302	0,302	0,302	0,302
Punto de Equilibrio en Unidades	205.594	215.669	218.392	208.851	211.194
Punto de Equilibrio en Dólares	81.415,16	85.404,76	86.483,36	82.705,16	83.633,00

PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTO					
	2009	2010	2011	2012	2013
UNIDADES					
Camote	123.356	129.401	131.035	125.311	126.717
Plátano	82.238	86.267	87.357	83.541	84.478
Total	205.594	215.669	218.392	208.851	211.194
DÓLARES					
Camote	46.875,40	49.172,44	49.793,45	47.618,12	48.152,34
Plátano	34.539,77	36.232,32	36.689,91	35.087,04	35.480,67
Total	81.415,16	85.404,76	86.483,36	82.705,16	83.633,00

Elaborado por autora