



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAPILLAS PARA BEBÉS A  
BASE DE PRODUCTOS ORGÁNICOS EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por los títulos de Ingeniería en Negocios  
Internacionales e Ingeniería en Administración de Empresas

Profesor Guía:

Magíster María Dolores Muñoz

Autores:

Liseth Carolina Ortiz Reyes

Jorge Luis Solano Vacas

Año

2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

María Dolores Muñoz

Magíster

C.C.: 171447863-1

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

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

---

Liseth Carolina Ortiz Reyes

C.C.: 172259309-0

---

Jorge Luis Solano Vacas

C.C.: 172139707-1

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre y mi familia por ser mi fortaleza y soporte en todos mis retos profesionales.

A mi profesora guía Dolores Muñoz, por su dedicación y apoyo en la dirección de este proyecto.

A mi compañero de tesis Jorgito por haberme acompañado en esta aventura durante 5 años, que se ha fortalecido en una valiosa amistad.

A mis amigos/as por su amistad incondicional durante nuestra formación profesional.

Gracias

Liseth Ortiz R.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Universidad de las Américas por su formación constante con la mejor educación para mi desempeño en la vida profesional, inculcada con valores que serán la base de continuo éxito y crecimiento.

A todos los docentes que fueron parte de éste proceso enriquecedor de conocimientos y experiencias pero sobre todo por aportar a mi crecimiento con su calidad de seres humanos y amigos.

A la Magíster María Dolores Muñoz por su apoyo con conocimientos bastos y paciencia para el desarrollo del presente proyecto.

A mis amigos y compañeros en éste proceso, en especial a Licha, por ser el empuje y apoyo para cada reto puesto a lo largo de ésta aventura, ¡gracias por tu amistad!

Jorge Solano V.

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mis ángeles por guiarme y cuidarme en cada paso dado.

A mi madre Augusta, por su entrega y dedicación para hacerme una mujer con valores y principios.

A mi hermana Sandy por ser mi ejemplo de constancia frente a las adversidades.

A mis tías Nena y Adri, por ser mis confidentes y guías durante toda mi vida.

Con amor, Liseth.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Roberto y Marlene, por ser el claro ejemplo de lucha y perseverancia, pero sobre todo por ser mi apoyo en todas las etapas de mi vida y demostrarme que con amor, fe y duro trabajo, todo es posible.

A mis hermanos Roberto Alexander y Pablo Adrián, por ser mi compañeros de camino en ésta vida, por su amor, su apoyo y por las alegrías que me brindan día a día.

Con mucho amor para ustedes, Jorge.

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo determinar la viabilidad para la creación de una empresa con el objeto de producir y comercializar papillas orgánicas para infantes en la ciudad de Quito, con miras a proporcionar una nueva opción de alimentación saludable para las familias y de fácil acceso.

“WAWA Organic ®” se presenta como una nueva opción de papillas para infantes en el mercado ecuatoriano, de producción orgánica y hecha con materia prima, mano de obra y compuestos nacionales, lo que le da un mayor valor agregado en comparación con sus competidores.

En el país, al momento la producción de éste tipo de producto es mínima por lo que WAWA Organic ® se presenta como un producto innovador y de alto componente nutricional para sus consumidores. El tema de la producción orgánica en el país tiene mucha proyección a nivel de negocio, puesto que es una materia no explotada y con gran potencial. La materia prima de las papillas orgánicas se convierte en un suplemento para los infantes que les aporta gran cantidad de vitaminas, minerales, adicional que ellos tienen mayor facilidad para absorber los nutrientes de éste tipo de alimentos, inclusive dichas papillas no tiene componentes químicos, azúcares ni anabólicos que alteran su composición natural.

“WAWA Organic ®” está compuesta de materia prima orgánica de proveedores certificados para la producción de la misma adicional a ello éstas papillas tendrán certificación de producto orgánico.

Por medio del análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto se pudo determinar que es atractivo para su implementación puesto que bajo un escenario sin apalancamiento presenta una VAN de \$6.798,72 y una TIR de 25,17% y bajo un modelo apalancado arroja una VAN de \$11.342,17 con una TIR de 32,22%. Dentro de los dos escenarios se puede determinar que el proyecto es atractivo al inversionista.

## ABSTRACT

This project aims to determine the feasibility of setting up a business in order to produce and market organic baby food for infants in Quito City, with a view to providing a new option for healthy eating for families and easily accessible.

"WAWA Organic ®" is presented as a new option for baby food for infants in the Ecuadorian market, organic and made with raw materials, workforce and compounds from Ecuador, which gives a higher added value compared with its competitor's production.

At home, the production of this type of product is minimal so WAWA Organic ® is presented as an innovative and high nutritional component for their consumers. Organic production in the country has a lot of projection level business, since it is a large untapped potential and matter. The raw material of organic baby food becomes a supplement for infants who gives them lots of vitamins, minerals, added that they are more easily able to absorb nutrients from these foods, inclusive this type of baby food has no chemicals, sugar, anabolic or altering its natural composition.

"WAWA Organic ®" consists of certified organic raw material suppliers for the production thereof in addition to this, they have certified organic baby food product.

Through the financial analysis to determine the feasibility of the Project, it was determined that is attractive for its implementation since unleveraged under a scenario presents a NPV of \$ 6,798.72 and an IRR of 25.17% and under a leveraged model yields a NPV of \$ 11,342.17 with an IRR of 32.22%. Within two scenarios it can be determined that the project is attractive to investors.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación .....	1
1.1.1 Objetivo General.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos .....	1
2. ANÁLISIS ENTORNOS .....	2
2.1 Análisis de entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo .....	2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter).....	4
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	7
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	7
3.1.1 Investigación cualitativa .....	7
3.1.2 Investigación cuantitativa .....	9
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	12
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y el cliente.....	12
5. PLAN DE MARKETING .....	13
5.1 Estrategia general de marketing.....	13
5.1.1. Mercado Objetivo .....	13
5.1.2 Propuesta de valor .....	13
5.2 Mezcla de marketing.....	14
5.2.1 Producto.....	14
5.2.2 Plaza .....	17
5.2.3 Promoción.....	18
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	20
6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización.....	20
6.1.1 Misión.....	20
6.1.2 Visión .....	20
6.1.3 Objetivos de la organización .....	20
6.2 Plan de operaciones .....	20
6.3 Estructura Organizacional.....	22

6.4 Aspectos Regulatorios y Legales .....	23
7. VALUACIÓN FINANCIERA .....	24
7.1 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y caja. ....	24
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	25
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.....	25
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	27
REFERENCIAS .....	28
ANEXOS .....	30

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Papillas existentes en el mercado ecuatoriano .....	5
Tabla 2: Matriz EFE.....	6
Tabla 3: Detalle de costos para empaque .....	15
Tabla 4: Precios de papillas en el mercado ecuatoriano (febrero 2016) .....	16
Tabla 5: Detalle de costos (formula camote, zanahoria y quinua).....	16
Tabla 6: Detalle de costos (zapallo, acelga y quinua) .....	17
Tabla 7: Gastos de Publicidad anuales .....	18
Tabla 8: Análisis de tiempos del proceso de producción.....	21

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución y crecimiento del Producto Interno Bruto .....	2
Figura 2: Fórmula para el cálculo de la muestra .....	9
Figura 3: Diseño del logotipo de las papillas .....	14
Figura 4: Estructura del canal de distribución.....	17
Figura 5: Flujograma de la elaboración de papillas orgánicas.....	22
Figura 6: Estructura organizacional.....	23

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación

A nivel mundial existe una tendencia que busca crear conciencia social con respecto a la alimentación saludable, la cual permite el desarrollo de la producción y el consumo de productos totalmente naturales. En el mercado ecuatoriano se comercializan éste tipo de productos pero que por temas de políticas arancelarias impuestas por el Gobierno su precio en los últimos años ha incrementado.

La tendencia por llevar una alimentación sana ha ido cobrando importancia con el pasar de los años, puesto que se ha visto la necesidad de promover un entorno alimentación saludable, que incluya un sistema de alimentación que contenga una dieta diversificada, equilibrada y sana. El papel fundamental que tiene esta nueva tendencia es crear un entorno alimenticio saludable que permita a las personas adoptar y mantener hábitos alimenticios de calidad, tal y como lo menciona la “Estrategia de la OMS sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud” que actúa en todas las etapas de la vida de un ser humano. (OMS, 2015)

Debido a estos antecedentes, se hace imprescindible poner a disposición del mercado un producto que aporte gran valor nutritivo, papilla elaborada en base de productos orgánicos que esté al alcance de los hogares con niños que forman parte del núcleo familiar y que contribuya a mejorar la calidad de vida de ellos, el cual esté compuesto con productos orgánicos, sanos y libres de preservantes, azúcares y otros elementos que degraden la composición original del mismo.

### 1.1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad de implementar una empresa dedicada a la producción y comercialización de papillas para bebés elaborada a base de productos orgánicos.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la industria y el entorno externo en las que desarrollará el negocio.
- Identificar a través de un estudio de mercado el segmento objetivo para la comercialización del producto y el nivel de aceptación del mismo.
- Elaborar un plan de marketing que permita el posicionamiento del producto dentro del mercado meta.
- Identificar los requisitos necesarios para la implementación de una empresa dedicada a la producción de alimentos.
- Determinar la estructura orgánica de la empresa.
- Evaluar la viabilidad financiera de la implementación del proyecto.

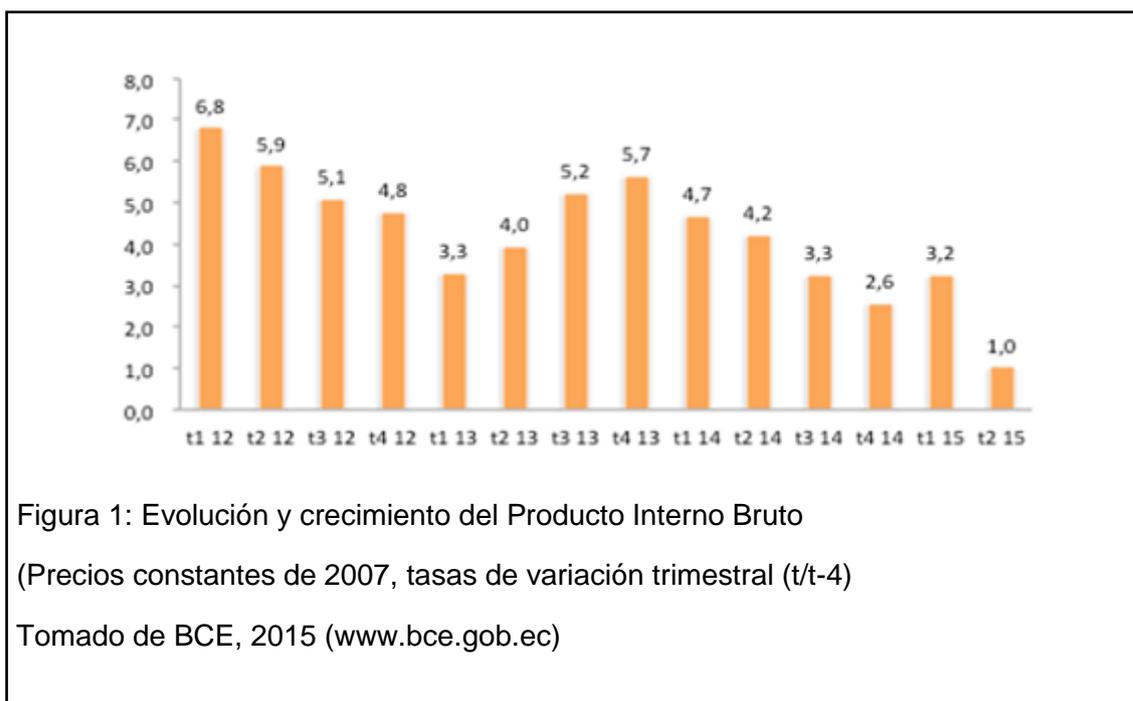
## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis de entorno externo

#### 2.1.1 Entorno externo

##### 2.1.1.1 Entorno Económico

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE (a), 2015), la economía ecuatoriana registró un crecimiento de 1,0% en el segundo trimestre de 2015, comparado con igual período de 2014 (t/t-4)



- Ingresos y Gastos

La encuesta realizada por el INEC, muestra cuáles son los ingresos y gastos dentro de la población ecuatoriana, confirmando que el ingreso promedio mensual es de \$892,90 frente a \$809,60 que corresponden al gasto promedio mensual del año anterior, es decir existió un incremento del mismo en un 10%.

Dentro del área urbana el ingreso promedio mensual es de \$1.046,30 dólares mientras que el gasto equivale a \$943,20 dólares del promedio mensual, es decir alrededor del 90% de los ingresos de los hogares se destinan al consumo.

Dentro del gasto de consumo la cifra destinada a la adquisición de alimentos es del 24.4%, cifra importante para el análisis del presente proyecto. (INEC (a), 2012)

- Inflación

De acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador, la inflación anual de julio del 2015 es del 4.36%, a diferencia del año anterior que fue inferior con un 4.11%. (BCE (b), 2015), cifra importante para las proyecciones financieras del presente proyecto.

- Desempleo

El desempleo al mes de junio del 2015 representa un 4.47%, a diferencia del año anterior que fue del 4.65%. (INEC, 2015).

- Tasas de Interés

Dentro del reporte del Banco Central con respecto a las tasas de interés activas efectivas referenciales se estratifica por segmento. Considerando que el futuro negocio entraría en el segmento PYMES, la tasa referencial es de 11,77% a marzo de 2016. (BCE (c), 2016). Éste índice tiene afectación directa en el proyecto puesto que se prevé emplear apalancamiento en el mismo, es decir, se generarán gastos por intereses de una operación de crédito.

#### 2.1.1.2 Entorno Político

Debido a políticas económicas implementadas por el Gobierno Nacional los últimos años la producción manufacturera ha tenido modificaciones significativas en su operatividad.

A continuación se detalla algunas de las principales acciones mencionadas, cómo han afectado a la industria manufacturera y específicamente en la de elaboración de alimentos.

- Eliminación de la tercerización laboral

Con la promulgación del Mandato 8 se elimina la tercerización laboral y el trabajo por horas, generando riesgos a las empresas para la contratación de personal, que más allá de afectar en si a la contratación de personal se complica la adquisición de servicios complementarios como transporte, distribución, limpieza entre otros; y la afectación directa es la disminución de la rentabilidad al ser participe el personal de éstos servicios complementarios de dichos beneficios.

- Impuesto a la salida de divisas

Con el objetivo del régimen de evitar la salida de divisas del país se incrementa el impuesto a la salida de divisas al 5%, grabando con este impuesto a todos los pagos realizados hacia el exterior, lo que dificulta no solo la salida de dólares del país sino también la inversión de capital extranjero.

Por otro lado, las transferencias que hacen los importadores a sus proveedores en el extranjero están siendo grabadas por este impuesto, lo que encarece los productos perjudicando a los importadores y por ende a los consumidores, quienes deberán pagar un mayor precio por los mismos productos.

- Trabas al Libre Comercio

El Gobierno Nacional a través del Consejo de Comercio Exterior (COMEX) dispone la aplicación de la medida de Salvaguardias que aplica a una serie de productos que se embarquen hacia el Ecuador a partir del 11 de marzo del 2015. (COMEX, 2015)

Esta disposición surge con la necesidad de un mejoramiento a la balanza de pagos del Ecuador, pero a diferencia de los procesos de años anteriores dicha disposición no tiene fecha de vencimiento y es de "carácter temporal". Sin embargo, se evidencia una consecuencia intencional de la aplicación de Salvaguardias y es el incremento del costo de vida de los ecuatorianos y de las empresas.

- Control Estatal

Los Entes Estatales cada vez tienen más injerencia sobre los procesos de la empresa privada, un ejemplo de ello son los factores regulatorios que se requiere para la operación de una nueva empresa, como certificaciones, permisos de funcionamiento, calificaciones por el tipo de producto a usar en la producción, cumplimiento con entes de impuestos y control de compañías, entre otros.

### 2.1.1.3 Entorno Social

Durante el 2015 se ha podido evidenciar el impulso en promover la cultura de llevar una buena alimentación basado en productos naturales y la tendencia de productos orgánicos dentro del mercado ecuatoriano. Junto al Ministerio de Salud en el 2013 se oficializó el proyecto de semaforización nutricional, cuyo objetivo principal es concientizar a las personas sobre una alimentación adecuada. (Ministerio de Salud, 2013)

La agricultura orgánica contribuye con beneficios importantes al medio ambiente ya que se propone producir alimentos con un equilibrio ecológico para la protección y fertilidad de los suelos, adicional a ellos ir identificando oportunidades de mejora de la salud y prevención de enfermedades. (FAO, 2016)

### 2.1.1.4 Entorno Tecnológico

Las exigencias de un producto de alta calidad implica la inversión en maquinaria de alto valor tecnológico y no solo por cumplir con un producto apto para el consumidor sino por un cumplimiento con las normas ecuatorianas en cuanto a los productos orgánicos, es por esto que todo avance tecnológico con relación a la producción de alimentos de éste tipo va a tener una incidencia grande en el presente proyecto.

En conclusión, analizados los factores externos se puede determinar que si bien las leyes estatales en la actualidad regulan mucho a la empresa privada, en temas de legislación laboral, impuestos, manejo de poder de mercado entre otros, la industria de alimentos y en sí la industria manufacturera presentan una proyección creciente con miras a mejoras en todo ámbito por lo que es viable dicho entorno externo para el proyecto en desarrollo.

## 2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

### 2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores para ésta industria presenta intensidad media. La industria de alimentos en el país actualmente está fragmentada, puesto que algunas de las compañías existentes cuentan con grandes infraestructuras y posicionamiento dentro del mercado lo que complica que una nueva pueda mermarles cuota de mercado a menos que ingresen con un producto diferenciado.

Actualmente en el país, tanto Nestlé, Alpina y San Jorge son empresas que lideran el mercado ecuatoriano con la venta de papillas para bebés, sean importadas o producidas en Ecuador.

La más grande barrera de entrada identificada es el porcentaje de participación de papillas de bebé por parte de *Gerber*, distribuido en Ecuador por Nestlé S.A.

A continuación se detalla los principales competidores que existen el mercado actual:

Tabla 1: Papillas existentes en el mercado ecuatoriano

PRODUCTOR	NACIONAL IMPORTADO	IMPORTADOR	MARCA	TIPO DE PRODUCTO	CANAL
Lucerne Food Inc.	Importado	Corporacion Favorita C.A.	O for Baby	Papilla orgánica	Corporacion Favorita C.A. Farcomed
Nestle Suiza	Importado	Nestle del Ecuador S.A.	Gerber	Papilla no orgánica	Corporacion Favorita C.A. Farcomed
Ecopacific	Nacional	-	D'hoy	Papilla no orgánica	Farcomed Supermercados Coral
Panal S.A.S.	Importado	Levaplan S.A.	San Jorge	Papilla no orgánica	Corporacion Favorita C.A. Farcomed Supermercados Coral
Rogetore & Franco	Nacional	-	Quinoa Kids	Papilla no orgánica	Corporacion Favorita C.A. Farcomed
Conservera Pentzke S.A.	Importado	Jacome y Ortiz de Comercio Cia. Ltda.	Fruit One	Papilla no orgánica	Supermercados Coral
Lucia Eguiguren	Nacional	-	Nutri Monsters Baby	Papilla orgánica	Telemercadeo

#### 2.1.2.2 Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos a las papillas orgánicas es de intensidad alta. Dentro del mercado actual de alimentos para infantes existen varias alternativas de productos sustitutos, que si bien no son elaborados a base de productos orgánicos se comercializan como productos que aportan alto valor nutricional para los bebés.

Se puede enlistar a las papillas importadas naturales, que si bien no son hechas a base de productos orgánicos mantienen su tendencia al no uso de conservas y colorantes, de igual manera avenas caseras que son hechas en casa.

En el mercado actual también se puede encontrar productos como las harinas o cremas hechas en base de granos que se convierten a su vez en un producto sustituto de las papillas orgánicas propuestas.

#### 2.1.2.3 Poder de negociación con los clientes

Presenta intensidad baja, por la variedad de productos a los que el cliente puede acceder. Se debe explotar la característica de que será un producto hecho a base de insumos orgánicos. Mientras más información se ofrezca al mercado sobre el nuevo producto y sobre todo el alto contenido nutricional que éste ofrece, mayor será el posicionamiento.

#### 2.1.2.4 Poder de negociación con los proveedores

Por el tipo de producto que se propone elaborar se define la adquisición de materia prima nacional de productores agrícolas orgánicos, mismos que tienen un poder alto para la negociación, por los siguientes motivos.

- Bajo número de productores orgánicos certificados para la provisión de materia prima.

- Gran entendimiento del proceso de producción por parte del agricultor que lleva a que el costo de la materia prima para el comprador sea alto y tenga incidencia en el producto final ya que eleva los costos de los mismos.
- Especialización en temas orgánicos y constante certificación en dichos temas que les hace elevar su costo por una alta inversión en capacitación y actualización de conocimientos y procesos.
- Las granjas proveedoras orgánicas de materia prima serán las siguientes: *Organic Life* Quito, *Tierra Sabia* y *Granja Pachamama*, como productores de hortalizas, verduras y tubérculos y para el caso de Quinoa el proveedor es *Sumaklife* de la ciudad de Riobamba.

#### 2.1.2.5 Nivel de rivalidad de la industria

La rivalidad entre competidores actuales presenta una intensidad media, es importante estudiar a la competencia y establecer estrategias que fortalezcan la presencia del producto en el mercado, para diferenciarse del producto existente. La más grande barrera identificada es el porcentaje de participación de papillas que actualmente existe en el mercado, sin embargo, dentro del mismo no existe una fuerza competitiva alta en base a papillas elaboradas con productos orgánicos, puesto que éste no tiene un posicionamiento alto por parte de algún productor.

#### 2.1.2.6 Matriz de Factores Externos (EFE)

Tabla 2: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
• O1. Mayor recomendación de nutricionistas, nutriólogos infantiles, pediatras y especialistas del mercado por el consumo del producto.	0.1	3	0.3
• O2. Oferta irregular por parte de proveedores para papillas orgánicas de bebés.	0.07	3	0.21
• O3. Búsqueda en puntos de venta de productos orgánicos por parte de consumidores.	0.1	2	0.2
• O4. Regulaciones del Estado para incentivo de la producción y comercialización nacional.	0.12	3	0.36
• O5. Uso cotidiano de productos orgánicos en la alimentación de los infantes.	0.07	2	0.14
<b>AMENAZAS</b>			0
• A1. Existencia de productos orgánicos en papillas importadas.	0.13	4	0.52
• A2. Existencia de productos sustitutos.	0.2	4	0.8
• A3. Entrada de nuevos competidores.	0.05	1	0.05
• A4. Competencia posicionada en el mercado en la industria de las papillas.	0.06	3	0.18
• A5. Regulaciones del Estado respecto a las políticas laborales de los trabajadores.	0.1	2	0.2
<b>TOTAL</b>	1	27	2.96

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

La investigación tiene como objetivo determinar la aceptación o no, de un nuevo producto orgánico en la alimentación de los bebés, por consiguiente la investigación permitirá:

- Conocer si el consumo de papillas forma parte de la alimentación diaria en los bebés.
- Saber cuánto está dispuesto a pagar el cliente por una papilla orgánica.
- Determinar cuáles son las características predominantes al momento de comprar el producto.
- Determinar la frecuencia de compra en papillas y aceptación del producto.
- Analizar la plaza preferencial para la venta del producto, así como el medio publicitario para promocionar el mismo.

#### Metodología de Investigación

Se utilizará la investigación exploratoria con el fin de indagar en fuentes secundarias de información, adicional investigación concluyente para obtener información directa de los consumidores que permita ver la viabilidad al proyecto en curso.

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

##### 3.1.1 Investigación cualitativa

##### 3.1.1.1 Entrevistas a expertos

#### **Doctora Lucia Eguiguren NUTRICIONISTA INFANTIL**

Considera que con respecto a cómo influye la inserción de productos orgánicos en la dieta de los infantes, asevera que el cambio en la salud se ve reflejado notoriamente, puesto que una alimentación libre de químicos como pesticidas, preservantes, entre otros, disminuye los riesgos de desarrollar algunas enfermedades futuras y van creando desde pequeños el hábito de elegir alimentación natural.

Uno de los resultados más notorios es la prevención del desarrollo de alergias y algunas enfermedades en su entorno neuronal y gastrointestinal principalmente por el no consumo de alimentos con un alto contenido de fertilizantes y pesticidas considerados inocuos para la salud.

En conclusión, considera que se debería trabajar en la concienciación de la población para dar a conocer los beneficios que tienen los productos orgánicos, que pese a que sí tienen conocimientos de los mismos no se ha desarrollado todavía una cultura de consumo, desde el mismo concepto de la palabra orgánico. De igual manera cambiar los hábitos de alimentación de una familia es difícil, porque influye una cultura alimentaria con la que han vivido por tiempo.

**Doctora Ana Fierro**  
**ESPECIALISTA EN MEDICINA FAMILIAR**

Considera que el consumo de alimentos orgánicos es una alternativa totalmente beneficiosa y sobretodo sano y nutritivo para la alimentación de los infantes, ya que se trata de productos que no han sufrido de contaminación biológica, química u hormonal que tienen otro tipo de productos.

Con respecto a los cambios notorios de la alimentación de los infantes, afirma que los infantes alimentados con éste tipo de productos son niños con mejor estado nutricional, con un crecimiento adecuado, con menos problemas digestivos y alérgicos. Sobre las reacciones favorables menciona que se obtiene en los infantes una mejor ganancia ponderal tanto en peso como en talla ya que aunque en la actualidad existan productos con vitaminas y minerales añadidos es importante saber que el organismo del ser humano y más aun de los niños absorbe mucho mejor los nutrientes provenientes de fuentes naturales.

En conclusión, considera que hay más posibilidad de crecimiento con la tendencia orgánica, puesto que las madres de familia están dispuestas a realizar un cambio de hábitos de consumo y sobre todo debería existir más educación nutricional.

### 3.1.1.2 Grupo Focal

El grupo focal se realizó en la ciudad de Quito, para lo cual se seleccionaron 5 madres de familia, con niños entre 6 y 24 meses, cuya ocupación varía entre empleadas públicas y privadas y tienen en común la inclusión de alimentos complementarios en la dieta de sus hijos.

### Conclusiones y Recomendaciones

- El total de las entrevistadas coincide en que el producto es innovador y provee de un valor agregado a la nutrición de los infantes.
- Las entrevistadas mencionan que la papilla de mayor consumo es Gerber, estando dispuestas a sustituirla por el producto propuesto, papilla hecha a base de productos orgánicos, considerando que es un producto que no contendrá conservas, azúcares y otros químicos que no benefician a la alimentación de los infantes.
- Las entrevistadas mencionan que un producto representado por una grande marca y con todos los registros sanitarios y de calidad existentes da una mayor confianza y seguridad al momento de la compra.
- Las entrevistadas conocen de los productos orgánicos, sin embargo no tienen el suficiente entendimiento del proceso para su producción y manipulación.
- Las recomendaciones obtenidas por el grupo focal fueron las siguientes:
  - Las combinaciones sugeridas para la fórmula de la papilla orgánica son de frutas con vegetales y únicamente de frutas.
  - Los canales de comercialización recomendados son perchas de supermercados y farmacias.
  - Trabajar en el producto para que su tiempo de duración del mismo sea superior a un mes para que se conserve en su naturalidad al ser un producto orgánico.
  - Recomiendan que el contenido sea similar al del mercado, es decir de 113g, en un empaque de vidrio o plástico

### 3.1.2 Investigación cuantitativa

#### Cálculo de la muestra

Con datos obtenidos del Censo de Población y Vivienda en Ecuador (2010), publicado por el INEC, la población de mujeres para el canto Quito es de \$1.150.380.00. (Ver ANEXO 2). A esta población, se la ha multiplicado por el 51.52% (porcentaje de mujeres entre 15 a 49 años) que el censo considera como edad reproductiva. A este resultado, es decir 592.652 mujeres en edad reproductiva se multiplica por dos factores: 41% que corresponde a mujeres económicamente activas y 77% que corresponde a mujeres empleadas formalmente. (Ver ANEXO 2), obteniendo así el número de consumidores posibles de papillas orgánicas para infantes, dando un total de 189.136 mujeres.

Dónde: **N**=189.136 (total del mercado objetivo)

**Z**=1.66 (valor crítico de Z para un 90.25% de confiabilidad)

**S**= 0.5 (desviación estándar de la población)

**E**= 0.098 (9.8%) (Error de muestreo, corresponde al margen mínimo de error que puede presentarse al observar una muestra, en lugar de la población)

Reemplazados de la formular principal se obtiene como resultado de N (tamaño de la muestra)= 72

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Figura 2: Fórmula para el cálculo de la muestra

Tomado de: Suárez, M. (2012)

#### Encuestas

Para el desarrollo de la investigación cuantitativa se realizaron encuestas a un grupo de mercado seleccionado. Se diseñó la encuesta para conocer cuáles son los gustos, preferencias, rangos de edad, frecuencia de compra en papillas para bebés, precio que estarían dispuestos a pagar, entre otras preguntas que son clave para el posicionamiento del producto. (Anexo 1)

Resultados y conclusiones de la encuesta:

De las encuestas realizadas se pudo obtener la siguiente información:

- De las 72 personas encuestadas, 54 personas fueron del género femenino representando el 76,1%, y por otro lado, 18 personas fueron del género masculino representando el 23,9%. Esta pregunta nos demuestra que el grupo femenino realiza la compra de papillas con mayor frecuencia a diferencia del masculino.
- La encuesta se realizó a personas entre los 18 y 46 años, de clase media y media alta de la ciudad de Quito, gran parte de los encuestados están entre la edad de 26 a 32 años, representando el 40.8% y de 33 a 39 años, representado el 26.8%.

- De las 72 personas encuestadas, 49 personas viven en el Norte de Quito, representando el 69%, 13 personas viven en los Valles de Quito, representando el 18,3%.
- La respuesta de esta pregunta permite conocer si la población compra papillas para la alimentación diaria de los infantes. Siendo así, que de las 72 personas encuestadas, el 63.4% si compra papillas y el 36.6% no los compran.
- Al realizar el análisis sobre la frecuencia de compra al mes de las papillas, se pudo obtener que el 45,2% realiza la compra menos de 2 veces durante el mes, mientras que el 33,9% realiza de 2 a 3 veces al mes.
- El valor nutricional representa dentro de la encuesta un 84,8% y el sabor representa el 50%, por lo que son factores de mayor importancia al momento de comprar una papilla.
- Con respecto a la composición idónea de la papilla se ha podido determinar que el 64,2% de personas prefieren que sean papillas a base de frutas, el 40,3% a base de vegetales, y el 34,3% papillas mixtas, tanto de frutas y vegetales.
- De acuerdo a las marcas que existen en el mercado, se ha podido evidenciar que el 73,80% de las personas optan por comprar papillas de la marca Gerber, importadas por Nestlé del Ecuador.
- El 46,4% de las personas encuestadas mencionan que como alimentos complementarios optan por frutas o vegetales para la alimentación de los infantes, mientras que el 33,3% los alimentan mediante la leche materna o en polvo.
- El 50% de las personas encuestadas coincide en que realizan la compra por falta de tiempo, siendo como segundo factor importante es el valor nutricional que aportan las papillas, lo cual representa la opinión del 32.8% de la población encuestada.
- Al consultar sobre la percepción de los productos orgánicos, el 80% de la población encuestada coincide que son una nueva alternativa para la alimentación del bebe.
- El 95.7% de las personas encuestadas indican que si comprarían papillas para bebes a base de productos orgánicos, puesto que si existe la apertura de probar un producto nuevo producido localmente, siendo una nueva oportunidad de mercado dentro de esta nueva tendencia de una alimentación sana.
- Dentro de la investigación se dio a conocer que el precio por una papilla orgánica de 113g, sería dentro del rango de \$2.50 a \$3.00, lo que representa que el 52,20% de la población encuestada estaría de acuerdo con el precio a la venta. Este precio está dentro del promedio idóneo que las personas estarían dispuestos a invertir para un producto orgánico.
- Mediante el 86,80% de las personas encuestadas se ha podido determinar que el lugar idóneo para la comercialización son los supermercados, y el 54,40% mencionan que las farmacias son lugares propicios para la venta de este

producto, por otro lado el 47,10% menciona que las tiendas podrían ser otro lugar de venta al público.

- La tecnología en la actualidad ha cobrado mucha importancia, misma que ha permitido tener un mejor control y manejo de la comunicación por todos los medios y hacia cualquier lugar de una manera fácil y rápida, es por esto que el 81,20% de las personas encuestadas prefieren que toda información del producto, sea a través de redes sociales.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y el cliente**

Tomando en cuenta el crecimiento notable en los últimos años de la tendencia hacia el consumo de productos orgánicos, motivado incluso por parte de organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Organización Mundial de Salud (OMS), el futuro negocio ingresa en un entorno de consumo atractivo con miras de una tendencia de crecimiento notable. La tendencia de consumo de éste tipo de productos generará una mayor demanda en la industria manufacturera de elaborados con un valor diferenciado.

Por otro lado es importante denotar la creciente preocupación por parte de las madres y los padres de familia para otorgar un mejoramiento en la calidad de alimentación de los niños, brindarles productos que sean, aparte de nutritivos y libres de químicos, agradables al gusto de los infantes. Otro de los factores importantes identificados es la falta de tiempo que tienen los padres y madres de familia para la preparación de los alimentos de sus niños y niñas, razón que motiva a ellos a buscar opciones de comida preparada lista para el consumo en puntos de venta.

El desarrollo tecnológico y avance en materia de productos orgánicos es otro de los factores que contribuye y favorece al desarrollo del negocio de las papillas orgánicas, puesto que cada vez los agricultores que proveen éste tipo de materia prima en Ecuador están desarrollando sus técnicas de cultivo y esto les hace merecedores de certificaciones que más allá de ser una oportunidad se convierte en obligatoriedad ante organismos de control como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).

Dentro del análisis realizado también se identificó una gran aceptación por parte de las madres de los niños y niñas hacia el producto, ya que adicional a todos los beneficios entorno a salud y calidad de vida ven al producto como innovador, práctico y asequible que incluso reemplazaría su tendencia de compra de otros productos similares como avenas o papillas de composición natural pero no orgánica.

Todos los factores detallados representan una gran oportunidad para el negocio planteado, muestra un entorno externo favorable tanto por las tendencias del mercado como por las tendencias de consumo de los hogares con infantes y adicional e esto un entorno de industria en crecimiento que favorece también al desarrollo del futuro negocio.

## **5. PLAN DE MARKETING**

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

Dentro del mercado de productos preparados para infantes, las papillas representan el mayor porcentaje de participación. Existen competidores con una participación de mercado casi monopolista por lo que el enfoque de la estrategia general de marketing para el futuro negocio será por diferenciación.

El enfoque de diferenciación se lo toma en función que al producto se le pueda otorgar cualidades distintivas y que tenga una percepción única ante el consumidor. Para éste caso específico la diferenciación otorgada al producto es que tiene su composición con productos 100% orgánicos y con una presentación de envase práctico. Otro de los factores para llevar a cabo dicha estrategia es que el producto al tener un factor diferencial notable podrá alejarse de la rivalidad competitiva determinada por la lealtad de marca y la menor sensibilidad hacia el precio. (LAMBIN, Jean-Jaques, 2009, p. 287)

#### **5.1.1. Mercado Objetivo**

El mercado objetivo para las papillas 100% orgánicas, tiene una estructura demográfica específica y también características muy puntuales.

Se ha definido como mercado objetivo a madres y padres de familia que tengan niños entre seis y veinticuatro meses, que habiten en la ciudad de Quito provincia de Pichincha. Para la estratificación socioeconómica del grupo objetivo se ha tomado referencia a la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011, determinando que la población aplicable se encuentra dentro de los rangos A, B, C. (INEC (c), 2011)

Dentro las características puntuales que se mencionó se recalca que el grupo objetivo son madres y padres de familia que presentan al 95.70% de acuerdo a la encuesta de mercado y que tienen tendencia de consumo de productos orgánicos, adicional que tomen en cuenta factores alimenticios saludables y nutritivos para alimentación diaria en la comida de los infantes. De igual manera es un producto elaborado para solventar la falta de tiempo que en ocasiones es limitado en los padres y madres de familia.

#### **5.1.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor es brindar a las madres y los padres de familia papillas 100% orgánicas para niños de entre seis y veinticuatro meses, papillas compuestas en su totalidad con materia prima orgánica adquirida a granjas certificadas, que tienen formulas únicas patentadas que serán de agrado de los infantes y sin contenido de preservantes, azúcares ni colorantes, adicional a ello que la producción será ecuatoriana misma que no existe aún en el país y con altos estándares en la manipulación de alimentos y todos los procesos durante la cadena de producción.

## 5.2 Mezcla de marketing

### 5.2.1 Producto

Para el inicio del negocio se producirán dos tipos de papilla, el peso neto de cada una será de 113 gramos.

La combinación de la primera papilla será de camote con zanahoria y la segunda combinación será de zapallo y acelga, con ellos se procura otorgar dos opciones al mercado, un producto de sal y uno de dulce, de acuerdo al resultado de las encuestas realizadas. En un futuro el negocio proveerá nuevas combinaciones para la aplicación de la cartera de productos ofertada.

Para brindar un mayor aporte nutricional a las fórmulas se agregará quinua ya que es un cereal libre de gluten y con gran aporte de fibra que será buen complemento a la dieta diaria de los infantes y también se constituye como otro aporte diferenciador del producto.

#### 5.2.1.1 Atributos

Al ser un producto diferenciado en el mercado ecuatoriano presenta algunas características especiales que le convierten en particular frente a sus competidores.

El principal de los atributos de las papillas “WAWA Organic®” es que su composición es en base a productos 100% orgánicos, es decir toda la materia prima de su contenido proviene de granjas con certificación para la producción orgánica, además que dichas papillas contarán con certificación orgánica propia, otorgada por el ente regulador del país, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)

Otro de los atributos especiales es la composición que se ha definido para el mismo, logrando combinaciones sugeridas por expertos en las que se complementan vegetales, tubérculos y cereales para brindar una alternativa completa a los consumidores.

#### 5.2.1.2 Branding



Figura 3: Diseño del logotipo de las papillas

El logotipo está formado por los colores que están atados a la alimentación. La marca del producto va impresa en la etiqueta, lo que le permitirá ganar un posicionamiento

dentro del mercado para el reconocimiento de la marca, puesto que se vuelve fácil de pronunciar y recordar, actualmente no existe un nombre similar en el mercado y hace referencia al nombre de “guagua” en quichua, acompañado de la palabra orgánico.

Como isotipo se observa unos pies de bebe y un corazón que presenta el cuidado saludable dentro de la etapa de crecimiento más importante en los infantes, generando confianza al momento de compra del producto.

Dentro del diseño se ha utilizado el color verde que representa la frescura del producto, de incursionar por una vida más sana y sobre todo el cuidado del medio ambiente. El color anaranjado representa energía y placer lo cual impulsa a la creación del producto por ser un producto 100% natural. Finalmente se ha incorporado las figuras de las fruta y vegetales, junto a la quínoa para el fácil reconocimiento de la composición del producto.

### 5.2.1.3 Empaque

Como se mencionó anteriormente la presentación del producto será en envases de vidrio de 130 ml con un contenido de 113 gramos.

Para el futuro negocio se propone un empaque libre de toxinas en vidrio, transparente con tapa twist – off 48 en presentación de bandejas de 54 unidades.

La presentación del producto para la venta al público tendrá un pack doble que contiene una fórmula de cada sabor, con cobertura en cartulina cuché.

Para el transporte y almacenamiento de las papilas orgánicas se utilizará cajas de cartón corrugado con una capacidad 50 papillas, apilables de hasta tres filas.

Tabla 3: Detalle de costos para empaque

Detalle	Precio por unidad
Envase de vidrio 130ml	0.311
Etiqueta en adhesivo (frontal y posterior)	0.120
Empaque de cartón promocional en papel couché	0.130
Caja de cartón para traslado	0.050
<b>Costo empaque total</b>	<b>0.611</b>

### 5.2.1.4 Etiquetado

La estructura de la etiqueta procura garantizar a los consumidores información válida y legal sobre el contenido y la composición del producto, para conservar sus intereses y salud.

La etiqueta contendrá información relativa al origen de los productos orgánicos y su forma de producción, es decir representado bajo el sello de 100% orgánico y hecho en Ecuador. Además este tipo de alimentos son regulados por una normativa específica ya que es un alimento para infantes de composición orgánica, por tal razón se especificará sus ingredientes, la composición del producto y el detalle del gráfico de la semaforización, de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Salud Pública.

Según lo detallado por el Instructivo de la Normativa General para promover y regular la producción orgánica – ecológica biológica en el Ecuador. “En el frente de la etiqueta se puede utilizar la palabra “orgánico”, cuando al menos el 95 % de los ingredientes sean orgánicos (peso al momento de procesamiento). En el frente de la etiqueta se

puede utilizar la mención Producido con Productos Orgánicos, cuando un producto multi ingrediente contiene menos del 95% y hasta 70% de sus ingredientes sean producidos orgánicamente bajo los parámetros establecidos en el presente Instructivo (peso al momento de procesamiento)” (MAGAP, 2013).

#### 5.2.1.5 Precio

La estrategia de precios a ser utilizada es fijación de precios orientados a la competencia. Al ser un producto especializado, adicional a la fijación propia de costos, se establece equipararse al precio de su competidor directo, puesto que el producto como tal no tiene una variación significativa en el contenido sino en su variedad, promociones o empaque. (Talaya, García, Narros, Olarte, Reinares, Saco 2008, p.506) Para referencia de la estrategia a ser utilizada se detalla los precios de los principales competidores del mercado:

Tabla 4: Precios de papillas en el mercado ecuatoriano (febrero 2016)

PRODUCTOR	MARCA	TIPO DE PRODUCTO	PRECIO MERCADO	CANAL
Lucerne Food Inc.	O for Baby	Papilla orgánica	\$ 2.58	Corporacion Favorita C.A. Farcomed
Nestle Suiza	Gerber	Papilla no orgánica	\$ 1.50	Corporacion Favorita C.A. Farcomed
Panal S.A.S.	San Jorge	Papilla no orgánica	\$ 1.43	Corporacion Favorita C.A. Farcomed Supermercados Coral
Rogetore & Franco	Quinoa Kids	Papilla no orgánica	\$ 1.25	Corporacion Favorita C.A. Farcomed

La estrategia de ajuste a ser utilizada será basada en la fijación promocional de precios. (Kotler, 2013, p.276), se fijarán precios a las papillas orgánicas por temporadas para crear una atracción de consumo, basado en promociones y ofertas. Otros de los métodos a utilizarse será ofrecer descuentos sobre los precios normales para incrementar el volumen de venta y reducir inventarios o también utilizar precios de venta especiales en ciertas temporadas.

Tabla 5: Detalle de costos (formula camote, zanahoria y quinoa)

Detalle	Precio por kg. / unidad	Porción/unidad requerida por papilla	Costo por unidad envasada
<b>Materia prima directa</b>			
Camote	0.150	0.0465	0.007
Zanahoria	2.950	0.0465	0.137
Quinoa	2.450	0.02	0.049
<b>Materia prima indirecta</b>			
Envase de vidrio 130ml	0.311	1	0.311
Etiqueta + empaque 2*1	0.250	1	0.250
Caja de cartón	0.050	1	0.050
<b>Costo unitario total</b>			<b>0.804</b>

Tabla 6: Detalle de costos (zapallo, acelga y quinua)

Detalle	Precio por kg. / unidad	Porción/unidad requerida por papilla	Costo por unidad envasada
<b>Materia prima directa</b>			
Zapallo	2.100	0.0665	0.140
Acelga	3.600	0.0265	0.095
Quinoa	2.450	0.02	0.049
<b>Materia prima indirecta</b>			
Envase de vidrio 130ml	0.311	1	0.311
Etiqueta + empaque 2*1	0.250	1	0.250
Caja de cartón	0.050	1	0.050
<b>Costo unitario total</b>			<b>0.895</b>

### 5.2.2 Plaza



La distribución del producto se la realizará a través de canal indirecto corto, en un inicio se empezará por cadenas de consumo masivo grandes, como Corporación Favorita C.A. y Corporación GPF ya que éstas cadenas cuentan con su propio canal de distribución, es decir el futuro negocio entrega el producto en sus centros de distribución y ellos lo trasladan hasta sus puntos de venta para comercialización directa al consumidor.

La entrega del producto hacia el centro de distribución se dará desde las bodegas de la empresa a través de una camioneta de uso propio costo que se verá reflejado en el análisis financiero. Conforme siga creciendo la demanda del producto se definirá distribuidores externos con el fin de minimizar riesgos y costos.

Si bien es cierto el ingreso a estas cadenas no es fácil e incluso el margen para ellos como distribuidores y dueños del punto de venta es alto, se puede manejar en un inicio esta alternativa al no contar con un canal de distribución propio hasta poder analizar una estrategia para comercialización directa. Adicional a ello el control de precios en un inicio será manejable al no tener otro intermediador que coloque el producto al cliente final.

Adicional a ello se aplicará una estrategia PUSH con el fin de otorgar incentivos al canal de distribución intermediario con el objetivo de que puedan dar relevancia al producto en el punto de venta, con ello logrando mayor visibilidad de la marca ante el consumidor y posicionamiento de la misma. Dicho incentivo se negociará a partir del

tercer año de compra continua por parte del distribuidor, fijando un 1% adicional al margen normal del canal.

### 5.2.3 Promoción

#### 5.2.3.1 Publicidad

Se realizará publicidad informativa para brindar conocimiento de las características del producto, logrando un posicionamiento de la marca y crear una demanda primaria.

Para el posicionamiento inicial de la marca y el producto se llevará a cabo ciertas activaciones en fechas y lugares específicos ya que dichas actividades demandan presupuesto alto.

- Convocar a medios de comunicación constantemente para campañas de conciencia en la alimentación infantil, buscando alianzas estratégicas para que puedan publicar la marca y el producto a cambio de producto para campañas de la editora.
- Activación BTL en Centros comerciales por el día del niño, entregando muestras gratis y degustaciones del producto.
- Entrega de material POP en ferias de productores orgánicos o ferias vegetarianas o veganas con el objeto de dar a conocer la composición de las papillas y sus beneficios.

Tabla 7: Gastos de Publicidad anuales

Tipo de Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Manejo medios digitales	333.94	385.52	453.76	549.56	681.99
Volantes	77.06	88.97	104.71	126.82	157.38
Degustaciones	102.75	118.62	139.62	169.10	209.84
<b>Total Publicidad</b>	<b>513.76</b>	<b>593.10</b>	<b>698.09</b>	<b>845.48</b>	<b>1,049.21</b>

#### 5.2.3.2 Promoción de ventas

Lanzar periódicamente promociones de productos como “Lleva 3 paga 2” o añadir a las promociones accesorios para usarlos con los productos como cucharas con publicidad o medidores de cantidad.

#### 5.2.3.3 Relaciones públicas

La importancia de las relaciones públicas es que permite crear y conservar una imagen positiva de la empresa y sus productos, con ello generar auto promoción de la marca y lograr eventos favorables para las ventas.

Se considera de gran importancia las relaciones publicas en éste tipo de negocio ya que se basa en una comunicación bilateral, es decir no solo se logra comunicar beneficios hacia el público, sino se puede ir más allá recopilando información de éstos como sus preferencias, intereses, necesidades u opiniones acerca del producto presentado.

Para ello y con el objeto de generar una referencia positiva de la marca se procurará generar relaciones con representantes del Ministerio de Salud o trabajadoras sociales

públicas para realizar donaciones en guarderías, albergues y maternidades, con la finalidad de crear una concientización social y a la vez usar estas actividades como herramienta para obtener espacio de noticias dentro de los medios.

Las actividades de relaciones públicas se verán reflejadas en la publicidad del futuro negocio, incluyendo que se beneficia a un grupo social específico con la compra del producto.

#### 5.2.3.4 Fuerza de ventas

En inicio la fuerza de ventas estará compuesta por un Ejecutivo de Cuenta, quién será uno de los socios del futuro negocio puesto que las negociaciones que se llevarán a cabo serán únicamente con las grandes Corporaciones y se requiere un tipo de negociación estratégica más no masiva.

#### 5.2.3.5 Marketing directo

Para efectos de marketing directo se creará un CRM que en un inicio funcionará de manera manual, éste será manejado por la persona responsable de ventas, en el cual, mediante recolección de información a través de redes sociales como Facebook, twitter e Instagram de madres y padres de familia se ejecutarán campañas específicas, segmentadas según la necesidad de la compañía en sus etapas a lo largo de la vida del proyecto. El manejo de medios digitales será mediante una agencia de publicidad, cancelando un *fee* inicial anual de \$333.94, con un incremento anual de acuerdo a la inflación, la misma agencia de publicidad dentro de éste *fee*, será la proveedora de la información que arrojen los medios digitales.

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

### **6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Producir papillas para bebe con productos 100% orgánicos provenientes de granjas certificadas, gestadas como apoyo para la salud y nutrición de los infantes, con gran sentido de responsabilidad sobre el medio ambiente y responsabilidad social, apoyado su crecimiento en el progreso sostenible de sus colaboradores y grupos de interés.

#### **6.1.2 Visión**

Convertirse para el 2020 en una de las principales empresas del mercado de papillas 100% orgánicas a nivel país, incrementando en el tiempo la cartera de productos y sus beneficios, con proyectos de expansión de su distribución hacia las principales ciudades del país.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

Objetivos a mediano plazo:

- Incrementar las ventas en mínimo 14% a partir del segundo año y sobre un 17% a partir del tercer año, incrementos que permitan empezar una recuperación de la inversión y del apalancamiento del proyecto.
- Obtener un margen bruto superior al 20% desde el primer año para cada periodo con la meta de crecer los puntos de distribución.
- Lograr flujos de efectivo positivos desde el segundo año que permitan tener capital propio de operación a la compañía.
- Mantener el incremento en el costo de venta total anual por debajo del 20% para así lograr una rentabilidad creciente al tener las ventas con una tendencia aumentada.

Objetivos a largo plazo:

- Duplicar las ventas netas en desde el primer año hasta el año cinco, es decir crecer en un 100% (de \$114.000 a \$230.000) para poder iniciar con la ampliación de la planta de producción.
- Lograr un rendimiento sobre activos superior a 0,35 al quinto año, para establecer metas de crecimiento en ventas y mejora de la calidad de los activos.

### **6.2 Plan de operaciones**

La empresa se establecerá en la ciudad de Quito, y contará con una planta de producción y oficinas anexas en el mismo sitio. La misma estará distribuida en un área de selección de materia prima y bodegaje, área de producción y empaçado y bodegas de producto terminado.

El proceso inicia con la recepción de la materia prima orgánica será entregada por los proveedores directamente en las bodegas de la empresa.

Dicha materia prima entra a revisión de calidad por parte de los operarios de la organización con supervisión.

Ingresa la materia prima a producción bajo los más estrictos procesos de manipulación de alimentos, para ello se enviarán muestras del producto al laboratorio para determinar anomalías en el mismo o por cumplimiento con los entes de control.

Después se procede al envasado del mismo, etiquetado y fechado para poster enviar a bodegas

La distribución hacia las plantas del canal se hará a través de vehículo propiedad de la empresa.

Para el proceso de producción se requerirá de dos obreros, mismos que estarán bajo la supervisión de un Supervisor de Producción para garantizar y velar por cada una de las etapas del proceso.

Tabla 8: Análisis de tiempos del proceso de producción

Análisis de Tiempos y Procesos	
Actividad	Duración
Entrega materia prima y/o materiales en bodegas de procesadora (tiempo del productor)	3 días desde el pedido
Recepta y realiza proceso de revisión de calidad	1 día (en cada recepción)
Lavado, secado y cocción de vegetales, tubérculos y/o granos.	4 horas (por día de producción)
Licuada de materia prima	2 horas (por día de producción)
Envía muestra a pruebas de laboratorio de materia prima para inicio del lote de producción	3 días (desde envío de muestra hasta recibir resultados)
Envasado y etiquetado de producto	4 horas (por día de producción)
Empacado y almacenamiento en cajas de cartón	2 horas (por día de producción)
Envío de producto terminado a canal de distribución.	1 día (desde envío de la planta)

Para la elaboración de las papillas orgánicas se utilizará maquinaria industrial en acero inoxidable que se detalla a continuación:

- Tanque de lavado más mesa de acero inoxidable (1)
- Selladora de tapas twist off (1)
- Cocina industrial 4 quemadores (1)
- Licuadora Industrial (2)

Para visualización de los costos de implementación referirse al anexo del modelo financiero en las siguientes pestañas: maquinaria e infraestructura (A7), materiales (S9).

A continuación se detalla el flujograma de procesos.

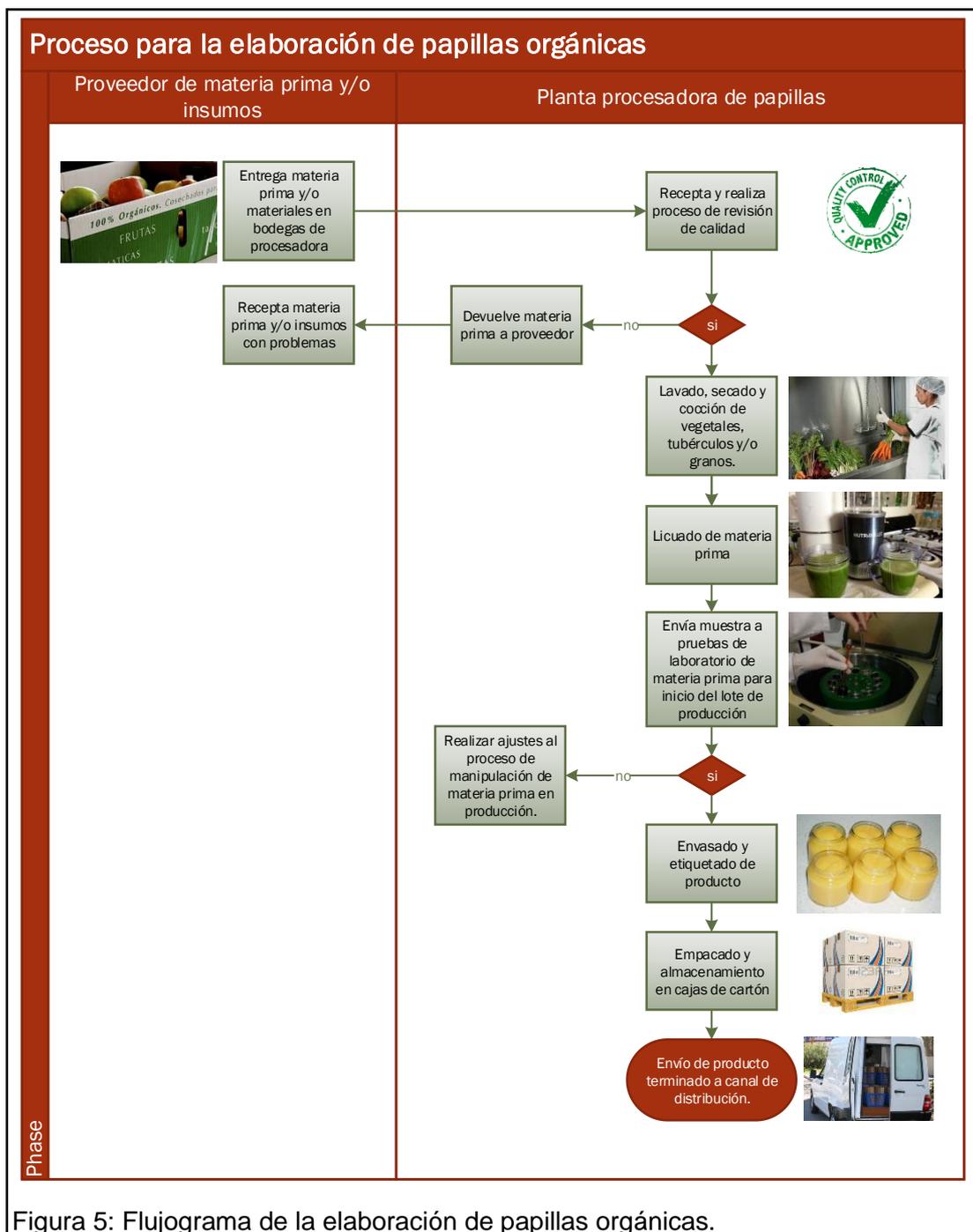
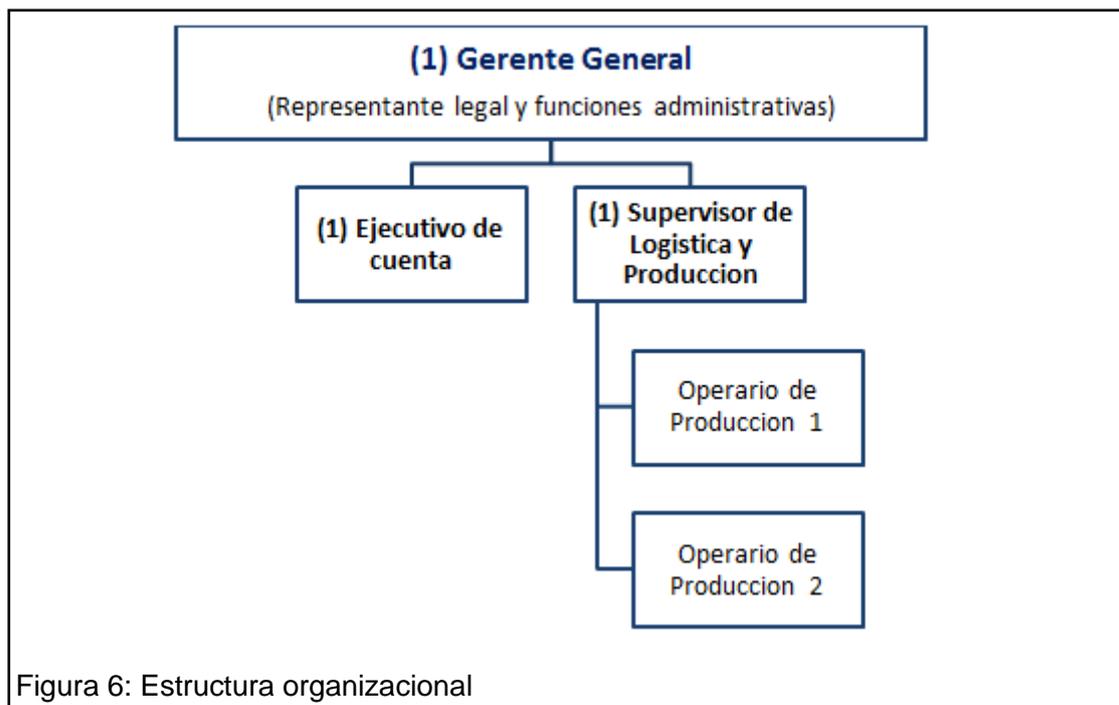


Figura 5: Flujograma de la elaboración de papillas orgánicas.

### 6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa tendrá dos divisiones, una operativa y una administrativa. El tipo de estructura y organigrama a ser utilizado es por la departamentalización por funciones o conocida como estructura funcional, misma que facilita el desempeño y la comunicación, permitiendo tener una buena comunicación de jefes y subordinados.



Los costos del personal requerido se encuentran detallados en el anexo financiero en la pestaña A5.

#### 6.4 Aspectos Regulatorios y Legales

Para constituir la empresa y al dedicarse a la producción y comercialización de un producto dentro de la industria de alimentos se deberán cumplir ciertos procesos que le permitan ser legal y cuente con la aprobación de las entidades para su debido funcionamiento.

Para la estructura legal de la empresa, se constituirá como una persona natural no obligada a llevar contabilidad con la obligatoriedad de inscribirse en el RUC, emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI.

La decisión para definir al proyecto como persona natural es que su nivel de ventas hasta el tercer año no llega a la base mínima definida por el Servicio de Rentas Internas para convertirse en Sociedad o persona natural obligada a llevar contabilidad, por ende a partir del quinto año se cuenta con servicio de *Outsourcing* contable al superar la base mencionada en el año cuatro y pasar a ser un ente con obligación de reportaje a la Superintendencia de Compañías.

El domicilio fiscal para la empresa será en el sector industrial de Amaguaña, se ha elegido ésta Parroquia Rural de Quito puesto que está establecido por el Municipio de Quito como zona industrial.

A continuación se presenta los procesos básicos para legalizar el negocio y producto en la ciudad de Quito:

Paso 1: Inscripción del RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI)

Paso 2: Obtención de la licencia Metropolitana de funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito.

Paso 3: Permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos, al ser la empresa catalogada dentro del sector industrial, se debe acceder al tipo de funcionamiento tipo "A".

Paso 4: Permiso de funcionamiento emitido por e ARCSA.

Paso 5: Certificado de productor orgánico emitido por Agrocalidad.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y caja.

La proyección del **estado de resultados** fue realizada a 5 años considerando los ingresos por ventas, costos de operación y gastos, determinando así el margen bruto, margen antes de participación de trabajadores e impuesto a la renta y margen neto.

El proyecto al año uno empieza generando un margen neto de -\$2.008,57 que representa un -1,76% sobre las ventas, es decir la operación no genera réditos al negocio en ese período. Por el contrario, a partir del año dos el proyecto empieza a generar un margen neto sobre la operación, que arroja al mencionado período un 1,81% de utilidad sobre las ventas y terminando al quinto año con un margen neto de 13,57% sobre el mismo factor, ésta cifra representada en dólares es \$31.640,00.

La proyección presentada corresponde a un análisis con apalancamiento es decir incluye los gastos financieros generados por la deuda a largo plazo.

El estado de situación financiera proyectado presenta la estructura de la empresa al inicio y al fin de vida del proyecto con relación a las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio.

Realizado un breve análisis por medio de una prueba ácida se logró determinar que el proyecto cuenta con liquidez, lo que le permitirá a lo largo del tiempo cubrir sus pasivos inmediatos. Se puede verificar los resultados en el anexo 5.

Es importante recalcar que no existe un deterioro en cuentas importantes como las cuentas por cobrar que mantienen un crecimiento razonable en función con el crecimiento de las ventas. Adicional otra cuenta importante visualizar es el conjunto de cuentas de patrimonio que dan una valuación atractiva a la empresa al tener un crecimiento importante por las utilidades generadas y ya descontadas los impuestos de ley.

El estado de flujos de efectivo presenta los cambios en la estructura de actividades operativas, las de inversión y de financiamiento.

Para el presente proyecto la actividades operacionales a partir del segundo año empiezan a generar por sí solas un flujo creciente de efectivo.

En la sección de actividades de inversión del flujo las demandas más fuertes se generan al inicio de las operaciones y en el año tres, en donde se realiza una reinversión de equipos.

Las actividades de financiamiento demandan inyección de efectivo hasta el año cinco, período en el que se liquida la operación y por ende deja de demandar éste rubro.

En conclusión el flujo para el proyecto todos los años está generándose de manera positiva para cubrir la operación, considerando que al inicio del mismo se está considerando una inversión de \$7.000.

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

Para el inicio de operaciones, la inversión inicial que necesita la empresa está conformada por el capital de trabajo, activo fijo e intangible.

El monto para la adquisición de los activos fijos es de \$24.217,95, monto requerido para la adquisición de maquinarias y equipo para la producción, muebles y enseres, vehículo, y equipos de computación.

El monto de activos intangibles es de \$98.00 que básicamente corresponde a los gastos de constitución de la empresa.

El capital de trabajo necesario para el inicio de la operación es de \$10.284,90, monto requerido para la operación de la empresa por los dos primeros meses, mismo que cubre los montos requeridos para el inventario de materia prima inicial, gastos y costos administrativos. Los montos de capital neto de trabajo detallados se los puede ver en el anexo 3.

El capital neto de trabajo requerido es de \$34.600,85 que se estima cubrir en un 50% con apalancamiento y un 50% adicional de aporte de socios propio.

## 7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.

Razón Corriente - Realizada la prueba acida se puede determinar el monto en activos para cubrir un dólar de pasivos. Para el primer año el proyecto presenta una razón corriente de 1,32, es decir, se tiene \$1,32 para pagar un dólar de pasivo corriente por lo que no existe un deterioro en las cuentas de activo tanto como las de pasivo.

ROI - El proyecto presenta un rendimiento sobre la inversión de 37%, por lo que se puede concluir bajo éste parámetro que es un proyecto rentable al compararlo con tasas referenciales del Mercado Financiero que oscilan en alrededor de 6% a 7%

ROE - La rentabilidad financiera del proyecto es del 71,37%, obtenido con la comparación de los rendimientos promedio con el capital del mismo. Al realizarse un análisis con ciertas empresas de industrias similares con tasas promedio de rentabilidad del 30% al 40% se puede determinar que es un proyecto atractivo para la inversión al tener una tasa del 71.37%.

ROA - El ROA es positivo a partir del segundo año que el proyecto empieza a generar rentabilidad; para éste período es de 0,07 y para el año cinco es de 0,39. Es decir por cada dólar invertido en activos se genera una utilidad neta de \$0,39 para el último período.

## 7.4 Índices financieros

Bajo el modelo CAPM, considerando las métricas del anexo 6 los resultados de valuación del proyecto son los siguientes.

El valor actual neto es un indicador financiero que refleja la rentabilidad de un proyecto cuando es un numero positivo, para el presente caso es de \$6.798,72, que siendo mayor a cero determina una viabilidad del mismo independiente de las utilidades netas arrojadas por el flujo de caja analizadas en dicho balance.

El índice de rendimiento es de \$1,20 es decir que por cada dólar invertido se tendrá un rendimiento de dicho valor, dicho indicador es aceptable siempre y cuando empiece a generar retorno por cada dólar invertido independiente de cuanto sea este retorno.

La tasa interna de retorno es usada como otro indicador para estimar la rentabilidad de un proyecto, para que esta sea aceptada debe ser superior a la tasa de descuento determinada que en el presente caso es de 19,85%. La tasa interna de retorno para el proyecto es del 25,17% por lo que se comprueba que el mismo entregará utilidades por arriba a las esperadas.

El proyecto analizado arroja que el período para la recuperación del mismo es de 4,35 años.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

Después de haber ejecutado los análisis respectivos con relación a estudio de mercado, industria, cliente, proyección financiera se puede considerar las siguientes conclusiones.

El entorno externo que presenta el país bajo las condiciones actuales, para el presente proyecto, se presta como favorable puesto que la industria de los alimentos muestra un constante crecimiento y más cuando se trata de alimentos que contribuyen a la mejora de los hábitos alimenticios de la niñez y su salud.

Mediante la investigación de mercados se pudo determinar la aceptación por parte de padres y madres de familias de las papillas orgánicas para infantes. Se encontró una gran oportunidad dentro del segmento de productos orgánicos puesto que la población desconoce de sus beneficios pero por otro lado están dispuestos a adquirir los mismos con el fin de mejorar sus condiciones de vida.

De acuerdo al estudio de mercado se define la creación de dos papillas, una de sal y una de dulce, la primera tiene una composición de zapallo y acelga y la segunda, camote y zanahoria. Para dar un valor nutritivo más alto se complementará las fórmulas con quinua de producción orgánica.

Al ser un producto orgánico con grandes propiedades nutricionales y con poca cobertura de mercado, tiene grandes posibilidades de éxito en el mercado ecuatoriano y específicamente en el mercado de la ciudad de Quito, esto fundamentado en el análisis del cliente y con el apoyo de las entrevistas a expertos.

El producto, al ingresar a competir con grandes marcas y en un canal de distribución exclusivo, deberá cuidar y mantener viva su propuesta de valor, es decir ser un producto libre de químicos con una composición 100% orgánica y de producción nacional.

El precio de venta al consumidor final para el inicio del proyecto es de \$1,90 para la papilla de dulce y de \$2,00 para la papilla de sal, considerando un margen de utilidad para el canal de distribución del 12%. Adicional a esto el producto se comercializará bajo una presentación dual, empaque de dos papillas de distinta fórmula.

A través del análisis financiero se pudo determinar la viabilidad del proyecto bajo una escenario sin apalancamiento con un VAN de \$6.798,72 y una TIR de 25,17% y con un modelo apalancado que arrojó un VAN de \$11.342,17 con una TIR de 32,22%. Dentro de los dos escenarios se puede determinar que el proyecto es viable y con rendimientos atractivos al inversionista.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (a). (2015). Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/28ert/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10> en enero de 2016.
- Banco Central del Ecuador. (b). (2015). Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201507.pdf> en enero de 2016.
- Banco Central del Ecuador. (c). (2016). Tasas de interés. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm> en marzo de 2016.
- Comité de Comercio Exterior. (2015). Registro Oficial. Recuperado de [http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/28ertificac\\_036\\_2015%20Comex.pdf](http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/28ertificac_036_2015%20Comex.pdf) en febrero de 2016.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (a). (2012). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR). Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/> en enero de 2016.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (b). (2012). Ecuador cierra junio con un desempleo de 4,47%. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-junio-con-un-desempleo-de-447/> en enero de 2016.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (c). (2011). Resultados del Censo 2010 de población y vivienda del Ecuador. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf> en marzo de 2016.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2013), Fundamentos de Marketing (11era ed.). Pearson. México. Página 276
- Lambin, J.J. (2009). Marketing Estratégico. Editorial Mc. Grow Hill. Décima edición. España. Página 289.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2013). Instructivo de la normativa general para promover y regular la producción orgánica-ecológica en el Ecuador. Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/28ertificación-organica/1.Normativa-e-instructivo-de-la-Normativa-General-para-Promover-y-Regular-la-Produccion-Organica-Ecologica-Biologica-en-Ecuador.pdf> en febrero de 2016
- Ministerio de Salud (2013). Reglamento de Etiquetado de alimentos procesados para el consumo Humano. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/reglamento-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-consumo-humano.pdf> en enero de 2016.

- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura FAO (2016). Organic Agriculture. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/reglamento-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-consumo-humano.pdf> en marzo de 2016.
- Organización Mundial de la Salud. (2015). Alimentación Sana. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/> en enero de 2016.
- Suárez, M. (2012) Interaprendizaje de probabilidades y estadística inferencial con Excel, Winstats y Graph. Ibarra Ecuador. Offset M & V Primera Edición. 2012. Página 144.
- Talaya, García, Narros, Olarte, Reinares, Saco (2008). Principios de Marketing. ESIC Editorial. Madrid España. Página 506.

## ANEXOS

## ANEXO 1

### ENCUESTA REALIZADA AL MERCADO

#### Género:

Mujer ( ) Hombre ( )

#### Edad:

18 a 25 ( ) 26 a 32 ( ) 33 a 39 ( ) 40 a 46 ( )

#### Sector en donde reside:

Sur ( ) Centro ( ) Norte ( )

#### 1. ¿Compra usted papillas para la alimentación diaria de sus hijos?

Si ( ) No ( )

#### 2. ¿Con qué frecuencia al mes realiza la compra de papillas para sus hijos?

Menos de dos veces ( ) De 3 a 5 veces ( )  
De 2 a 3 veces ( ) Más de 5 veces ( )

#### 3. A la hora de elegir el producto ¿Qué característica elige usted al momento de elegir una papilla?

Presentación ( ) Precio ( )  
Sabor ( ) Cantidad ( )  
Valor nutricional ( ) Marca ( )  
Otros ( ) Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

#### 4. Por favor, elija la composición idónea para el consumo de la papilla. (puede ser más de 1 opción)

Papilla de Sal ( ) Papilla de Dulce ( )  
Papilla de Frutas ( ) Papilla de Vegetales ( )  
Papilla mixta: frutas y vegetales ( )  
Otros ( ) Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

#### 5. ¿Cuál de las siguientes marcas de papillas es su preferida al comprar?

Papilla Gerber ( ) Papilla Alpina ( )  
Papilla San Jorge ( ) Papilla O for baby organics ( )  
Otros ( ) Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

#### 6. ¿Cuál de los siguientes alimentos complementarios, prefiere para su bebé?

Leche materna o en polvo ( ) Cereales ( )  
Coladas ( ) Frutas o verduras majadas ( )  
Otros ( ) Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

#### 7. ¿Por qué compra papillas para sus hijos?

Mejor aporte nutricional ( ) Producto Económico ( )

Falta de tiempo ( )  
Otros ( ) Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué piensa acerca de los productos orgánicos?**

\_\_\_\_\_

**9. ¿Compraría papillas a base de productos orgánicos producidos en Ecuador?**

Si ( ) No ( )

**10. ¿En qué promedio estaría dispuesto a pagar por una papilla orgánica de 113g?**

\$1,50 a \$2,00 ( ) \$2,50 a \$3,00 ( )  
\$3,00 a \$3,50 ( ) \$3,50 a \$4,00 ( )

**11. ¿En qué lugar le gustaría encontrar el producto?**

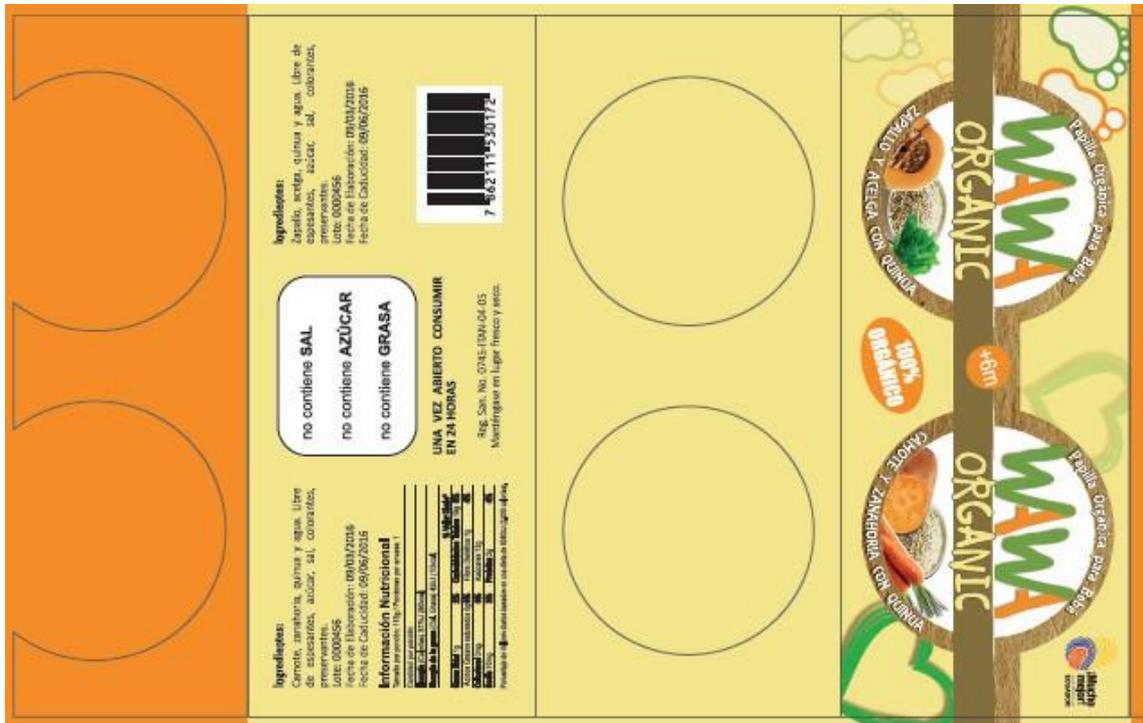
Tiendas ( ) Supermercados ( )  
Farmacias ( ) Islas en centros comerciales ( )  
Otros ( ) Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

**12. ¿Por qué medios le gustaría recibir publicidad sobre las papillas?**

Redes Sociales ( ) Televisión ( )  
Revistas ( ) Correo electrónico ( )  
Otros ( ) Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

### EMPAQUE DUAL Y ETIQUETA



**Ingredientes:**  
Camote, zanahoria, quinoa y agua. Libre de espesantes, azúcar, sal, colorantes, preservantes.  
Lote: 0000456  
Fecha de Elaboración: 09/03/2016  
Fecha de Caducidad: 09/06/2016

**Información Nutricional**  
Tamaño por porción: 113g / Porciones por empaque: 1  
Cantidad por porción:

Ejemplo de la gusca (Café, Grasa) 420J (110cal)		% Valor Diario*	
Grasa Total 1g	2%	Carbohidratos Totales 13g	4%
Ácidos Grasos saturados 0g	0%	Fibra Dietética 1g	4%
Cholesterol 0mg	0%	Proteína 13g	4%
Sodio 70mg	3%	Proteína 2g	4%

\*Porcentaje de Valores diarios basados en una dieta de 8950J (2,200 calorías).



**Ingredientes:**  
Zapallo, acelga, quinoa y agua. Libre de espesantes, azúcar, sal, colorantes, preservantes.  
Lote: 0000456  
Fecha de Elaboración: 09/03/2016  
Fecha de Caducidad: 09/06/2016

**Información Nutricional**  
Tamaño por porción: 113g / Porciones por empaque: 1  
Cantidad por porción:

Ejemplo de la gusca (Café, Grasa) 420J (110cal)		% Valor Diario*	
Grasa Total 1g	2%	Carbohidratos Totales 13g	4%
Ácidos Grasos saturados 0g	0%	Fibra Dietética 1g	4%
Cholesterol 0mg	0%	Proteína 13g	4%
Sodio 70mg	3%	Proteína 2g	4%

\*Porcentaje de Valores diarios basados en una dieta de 8950J (2,200 calorías).

### ANEXO 3

## ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA



### Estructura de Capital y deuda

Inversiones Propiedad Planta y Eq.	24,217.95				
Inversiones Intangibles	98.00				
Inventarios	3,284.90				
Gastos efectivos	<b>7,000.00</b>	<b>CNT</b>			
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>34,600.85</b>	<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	Propio	50.00%	17,300.42
			Deuda L/P	50.00%	17,300.42

Monto	<b>17,300.42</b>				
Tasa de interés	10.50%	anual	0.88%	mensual	
Plazo	5	años	60	meses	
Pagos mensuales fijos					

<b>CUOTA</b>	<b>\$ 371.85</b>
--------------	------------------

## ANEXO 4

### ESTADO DE RESULTADOS ANUAL



#### Estado de Resultados Projectado - Anual

	1	2	3	4	5
Ventas	114,169	131,800	155,130	187,885	233,158
Costo de los productos vendidos	87,024	97,768	109,744	126,919	151,083
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>27,145</b>	<b>34,032</b>	<b>45,386</b>	<b>60,966</b>	<b>82,075</b>
Gastos sueldos	17,069	18,517	18,839	19,171	19,517
Gastos generales	6,791	6,941	7,297	7,640	11,310
Gastos de depreciación	3,589	3,589	3,589	3,296	3,282
Gastos de amortización	20	20	20	20	20
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(323)</b>	<b>4,985</b>	<b>15,662</b>	<b>30,859</b>	<b>47,966</b>
Gastos de intereses	1,685	1,379	1,040	663	244
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(2,009)</b>	<b>3,606</b>	<b>14,622</b>	<b>30,196</b>	<b>47,722</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		541	2,193	4,529	7,158
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(2,009)</b>	<b>3,065</b>	<b>12,429</b>	<b>25,667</b>	<b>40,564</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA		674	2,734	5,647	8,924
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(2,008.57)</b>	<b>2,391</b>	<b>9,695</b>	<b>20,020</b>	<b>31,640</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	23.78%	25.82%	29.26%	32.45%	35.20%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	-0.28%	3.78%	10.10%	16.42%	20.57%
<b>MARGEN NETO</b>	-1.76%	1.81%	6.25%	10.66%	13.57%

## ANEXO 5

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO



#### Estado de Situación Financiera Proyectado

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>34,601</b>	<b>35,048</b>	<b>35,209</b>	<b>42,761</b>	<b>60,813</b>	<b>82,007</b>
<b>Corrientes</b>	<b>10,285</b>	<b>14,340</b>	<b>18,110</b>	<b>29,270</b>	<b>48,759</b>	<b>73,255</b>
Efectivo	7,000	1,856	3,873	12,573	28,605	57,074
Cuentas por Cobrar	-	5,052	5,878	7,033	8,656	10,450
Inventarios Prod. Terminados	-	643	722	824	969	-
Inventarios Materia Prima	417	460	517	599	713	-
Inventarios Sum. Fabricación	2,868	6,329	7,119	8,242	9,816	5,732
<b>No Corrientes</b>	<b>24,316</b>	<b>20,708</b>	<b>17,099</b>	<b>13,491</b>	<b>12,053</b>	<b>8,751</b>
Propiedad, Planta y Equipo	24,218	24,218	24,218	24,218	26,096	26,096
Depreciación acumulada	-	3,589	7,178	10,766	14,062	17,345
Intangibles	98	98	98	98	98	98
Amortización acumulada	-	20	39	59	78	98
<b>PASIVOS</b>	<b>17,300</b>	<b>19,738</b>	<b>17,509</b>	<b>15,366</b>	<b>13,397</b>	<b>2,952</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>5,215</b>	<b>6,068</b>	<b>7,347</b>	<b>9,179</b>	<b>2,952</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	4,727	5,364	6,284	7,611	1,406
Sueldos por pagar	-	487	486	485	484	(5)
Impuestos por pagar	-	-	218	578	1,084	1,550
<b>No Corrientes</b>	<b>17,300</b>	<b>14,524</b>	<b>11,441</b>	<b>8,018</b>	<b>4,218</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	17,300	14,524	11,441	8,018	4,218	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>17,300</b>	<b>15,310</b>	<b>17,700</b>	<b>27,395</b>	<b>47,415</b>	<b>79,055</b>
Capital	17,300	17,300	17,300	17,300	17,300	17,300
Utilidades retenidas	-	(1,991)	400	10,095	30,115	61,755
Comprobación	-	-	-	-	-	-

**ANEXO 6**  
**INDICES FINANCIEROS**

**Tasa de Descuento WACC**

Tasa libre de riesgo	2.03%				
Rendimiento del Mercado	10.13%				
Beta	0.72				
Riesgo País	12%				
Tasa de Impuestos	33.70%				
CAPM	19.85%				
		<b>Criterios de Inversión con Modelo WACC</b>			
<b>WACC</b>		<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>		<b>Criterios de Inversión Inversionista</b>	
Año 1	0.126	<b>VAN</b>	\$6,798.72	<b>VAN</b>	\$11,342.17
Año 2	0.134	<b>IR</b>	\$1.20	<b>IR</b>	\$1.66
Año 3	0.152	<b>TIR</b>	25.17%	<b>TIR</b>	32.22%
Año 4	0.170	<b>Periodo Rec.</b>	4.35	<b>Periodo Rec.</b>	4.75
Año 5	0.194				