

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

Producción y comercialización de papillas orgánicas: Mommy's Care

Nathalie Daniela Reyes Zurita
María Gabriela Vega Romero

Germán Wörm, MBA
Director del Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 26 de octubre de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Producción y Comercialización de papillas orgánicas: Mommy's Care

Nathalie Daniela Reyes Zurita
María Gabriela Vega Romero

Germán Wörm, MBA
Director del Trabajo de Titulación

Fabrizio Noboa S., Ph.D.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas

Santiago Gangotena, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración
y Economía

Hugo Burgos, Ph.D.
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, octubre de 2016

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

Nombre:

Nathalie Daniela Reyes Zurita

Código de estudiante:

00123582

C. I.:

1722760871

Lugar, Fecha:

Quito, 26 de octubre de 2016

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: María Gabriela Vega Romero

Código de estudiante: 00123678

C. I.: 1711777779

Lugar, Fecha:- Quito, 26 de octubre de 2016

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis de la dedico principalmente a Dios, por ser el motor principal que me ha dado las fuerzas necesarias para alcanzar y luchar por mis sueños

A mis padres, Norma y Mario y a mi hermano Pablo por sus consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos más difíciles y por su apoyo incondicional durante este período de maestría

DEDICATORIA

A mis abuelos porque desde lejos me guiaron y siempre los tuve a mi lado.

A mis padres por todo lo que me han enseñado

A mi hermano por hacerme practicar como hacer tesis

A mi esposo por la paciencia y apoyo en estos dos años

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida y siempre estar a mi lado en el cumplimiento de los objetivos personales y profesionales que me he propuesto

Agradezco a mis padres, Norma y Mario por el apoyo y amor que siempre me han brindado y por ser el mejor ejemplo de constancia, fortaleza y responsabilidad. A mi hermano Pablo por su apoyo incondicional y estar ahí siempre cuando lo necesito.

Gracias también a cada uno de mis queridos amigos de maestría, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos dos años y compartir inolvidables momentos que dejan en mí grandes enseñanzas

AGRADECIMIENTO

El culminar esta maestría me deja muchas alegrías, la primera conmigo misma por todo el tiempo dedicado y el esfuerzo que representó, pero nada de esto hubiese sido posible sin todas las personas que estuvieron a mi lado.

Mi amiga Naty hicimos un excelente equipo!

Mis amigos: Los Mismos de Siempre y el Drink Team, me llevo los mejores recuerdos de todos ustedes.

Los viajeros: Gracias por ser los mejores amigos que se puede pedir, sin su ayuda y trabajo conjunto no estaríamos aquí, planeando los viajes que vendrán.

A mis padres y hermano quienes de lejos seguían mi progreso y a quienes no pude dedicar el tiempo deseado pero que a pesar de todo estuvieron ahí dándome aliento.

A mi esposo, sin ti no lo hubiera logrado!

RESUMEN

Este proyecto de titulación está enfocado en la producción y comercialización de papillas orgánicas para bebés entre los 6 y 24 meses de edad bajo la marca Mommy's Care.

Este proyecto busca presentar un producto que actualmente no se encuentra en el mercado y que cumple las necesidades de las madres de familia para alimentar a sus hijos con productos sanos y de alto contenido nutricional. Las materias primas contarán con certificaciones naturales y orgánicas otorgadas en el país e internacionalmente. Las combinaciones de sabores no solo buscan ser agradables en sabor sino ser alimentos completos para los niños en cada etapa de su desarrollo.

La comercialización de este producto se la realizará en Autoservicios, tiendas especializadas y a través de venta directa, buscando en el primer año llegar a casi 100.000 unidades. El crecimiento esperado es del 2,5 hasta el 4.5% entre el segundo y quinto año.

ABSTRACT

This project focuses on the production and distribution of organic food for babies between the ages of 6 to 24 months, under the brand Mommy's Care.

This project presents a product that is not currently available in the market and that fulfills the need of mothers who wish to feed their kids with healthy products while providing high nutritional content.

The raw materials will have natural and organic certifications available in Ecuador and internationally. This product offers different flavor combinations that are not only delicious but they are full meals for every stage in the kid's development.

This product will be sold in retail stores, specialized stores and through direct sales. The first year sales expectations reach 100.000 units with an expected growth of 2,5% in the second year to 4,5% in the fifth year.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen..... | 9 |
| Abstract | 10 |
| Tabla de Contenido | 11 |
| Índice de Tablas..... | 14 |
| Índice de Figuras..... | 14 |
| ÍNDICE DE ANEXOS | 14 |
| CAPÍTULO 1..... | 15 |
| 1. Análisis del Macro Entorno | 15 |
| 1.1. Justificación | 15 |
| 1.2 Tendencias del Macro Entorno. | 16 |
| 1.3 Análisis Sectorial..... | 18 |
| 1.4 Análisis de la competencia | 19 |
| CAPÍTULO 2..... | 22 |
| 2. Análisis del Macro Entorno | 22 |
| 2.1 Resumen de los métodos de recolección de datos utilizados | 22 |
| 2.1.1 Modelo Utilizado | 22 |
| 2.2 Método de recolección de datos utilizado..... | 25 |
| 2.2.1 Resumen de técnicas cualitativas utilizadas | 25 |
| 2.2.2 Entrevistas a profundidad | 25 |
| 2.2.3 Observación de campo | 27 |
| 2.2.4 Información secundaria..... | 28 |
| 2.2.5 Resumen de técnicas cuantitativas | 29 |
| 2.2.6 Cálculo de la muestra | 30 |
| 2.2.7 Estratificación de la muestra..... | 31 |
| 2.3 Mercado | 33 |
| 2.3.1 Tamaño de mercado objetivo en Unidades y dólares..... | 33 |
| 2.3.2 Participación de mercado de la competencia | 34 |
| 2.3.3 Tendencias de mercado de fórmulas y alimentos para bebés..... | 37 |
| 2.3.4 Tendencias y su impacto | 38 |
| 2.4 Consumidor | 40 |
| 2.4.1 Hábitos de compra y uso en el mercado objetivo..... | 40 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.2 Atributos valorados en la categoría | 41 |
| 2.4.3 Posicionamiento de los principales competidores..... | 44 |
| 2.4.4 Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto | 45 |
| 2.5 Oferta | 47 |
| 2.5.1 Evaluación de estrategias y tácticas mercadológicas de los principales competidores | 47 |
| CAPÍTULO 3..... | 52 |
| 3. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA..... | 52 |
| 3.1 Estrategia Genérica | 52 |
| 3.2 Posicionamiento Estratégico | 53 |
| 3.3 Recursos y capacidades distintivas..... | 55 |
| 3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo | 57 |
| CAPÍTULO 4..... | 60 |
| 4. PLAN DE MERCADEO | 60 |
| 4.1 Estrategia de Posicionamiento | 60 |
| 4.1.1 Estrategia de marca..... | 61 |
| 4.1.2 Estrategia de producto..... | 63 |
| 4.1.3 Estrategia de precios | 65 |
| 4.1.4 Estrategia de comunicación | 66 |
| 4.1.5 Estrategia de canal / plaza..... | 70 |
| 4.1.6 Presupuesto años 1 – 4 | 70 |
| 4.2 Plan de ventas | 72 |
| 4.2.1 Modelo de ventas..... | 72 |
| 4.2.2 Estructura del equipo comercial | 72 |
| 4.2.3 Proyección de ventas | 73 |
| 4.2.4 Definición de metas comerciales años 1-4..... | 75 |
| 4.2.5 Esquema de remuneración e Incentivos | 76 |
| 4.2.6 Esquema de seguimiento | 77 |
| CAPÍTULO 5..... | 79 |
| 5. FINANCIERO..... | 79 |
| 5.1 Inversión Inicial y Financiamiento | 79 |
| 5.1.1 Vida útil y depreciación de los activos | 81 |
| 5.2 Proyecciones financieras..... | 82 |
| 5.2.1 Supuestos Financieros..... | 82 |
| 5.2.2 Estado de resultados mensuales..... | 83 |
| 5.2.3 Estado de situación financiera y flujo de efectivo del primer año de operación..... | 84 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2.4 Estado de resultados anuales..... | 84 |
| 5.2.5 Estado de situación financiera anual y flujo de efectivo..... | 86 |
| 5.3 Índices financieros..... | 88 |
| 5.3.1 Liquidez..... | 88 |
| 5.3.2 Rentabilidad | 88 |
| 5.3.3 Nivel de endeudamiento | 89 |
| 5.4 Cálculo de Tasa de Descuento..... | 90 |
| 5.5 TIR Y VAN..... | 91 |
| 5.6 Análisis de sensibilidad de la tasa de descuento..... | 93 |
| 5.7 Escenarios pesimista y optimista | 94 |
| CONCLUSIONES | 95 |
| TABLAS..... | 156 |
| Bibliografía | 158 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Tabulación pregunta 1 sondeo 1 (66 respuestas) | 156 |
| Tabla 2. Tabulación pregunta 2 sondeo 1 (62 respuestas) | 156 |
| Tabla 3. Tabulación pregunta 3 sondeo Top of Mind de marcas (44 respuestas) | 156 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Análisis sectorial de las cinco fuerzas de Porter (1980) | 18 |
| Figura 2. Atributos más importantes de los alimentos complementarios..... | 20 |
| Figura 3. Marcas favoritas para alimentar a los bebés. Para motivos de lectura y análisis se agrupó a las marcas comerciales en base a su fabricante. | 20 |
| Figura 4. Mapa estratégico de posicionamiento para las papillas orgánica | 21 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1. Evolución de ventas de alimentos para bebés en el Ecuador período 2009 - 2013 (En USD millones) | 96 |
| Anexo 2. Tiempo dedicado a las actividades domésticas por quintiles de ingreso (horas promedio a la semana) Análisis Sectorial..... | 97 |
| Anexo 3 Análisis Sectorial..... | 97 |
| Anexo 4. Sondeo de atributos y top of mind de alimentos complementarios para bebés | 101 |
| Anexo 5. Matriz e Informe de las entrevistas | 103 |
| Anexo 6. Resultado de las entrevistas a consumidores | 114 |
| Anexo 7. Observación de campo..... | 116 |
| Anexo 8. Gráfico de participación de mercado..... | 117 |
| Anexo 9. Estrato socioeconómico A y B de Ecuador | 118 |
| Anexo 10 Encuesta | 121 |
| Anexo 11. Descripción de funciones del organigrama | 142 |
| Anexo 12. Hoja de vida de los Autores | 143 |
| Anexo 13..... | 149 |
| Anexo 14 Depreciación | 150 |
| Anexo 15..... | 150 |

CAPÍTULO 1

1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1. Justificación

La propuesta de transformación de la matriz productiva impulsada por el gobierno busca generar riqueza a través de cambios estratégicos en la actual estructura productiva del país. La economía ecuatoriana cuenta con un Patrón de Especialización Primario - Exportador, caracterizado por ser proveedor de materias primas en el mercado internacional e importador de bienes y servicios con valor agregado, por lo que el gobierno propone crear un Patrón de Especialización de Exportador de conocimientos, servicios y productos con valor agregado para actividades ligadas al talento humano, la tecnología y el conocimiento. Se pretende liderar mercados internacionales a través de la exportación de productos ecuatorianos procesados con un valor agregado que permitan aumentar la producción nacional y contribuir al crecimiento del país en aspectos sociales y económicos.

El presente proyecto de negocio busca producir y comercializar papillas para bebés desde los 6 hasta los 24 meses de edad procesadas con certificación orgánica a base de frutas, verduras y cereales que realcen la calidad nutricional y creen una marca ecuatoriana. Bajo el actual modelo de estructura productiva, se comercializan estos productos frescos para consumo local e internacional sin ningún valor agregado, el mismo

será la combinación nutricional adecuada en estos productos a base de materias primas orgánicas.

Para el presente proyecto se referirá a los productos que no utilizan químicos durante la cosecha como orgánicos y naturales a los productos que no han sido modificados genéticamente.

1.2 Tendencias del Macro Entorno.

Existen dos tendencias que alientan la creación de un negocio de producción y comercialización de papillas orgánicas en Ecuador; a) el incremento en el consumo y el gasto en alimentos para bebés; b) la disminución del tiempo dedicado a actividades domésticas del hogar que incluye preparación de alimentos y cuidado de niños y ancianos.

En primer lugar, en el Ecuador las ventas de alimentos para bebés han incrementado en promedio un 62.50% entre el año 2009 y 2013 con ventas aproximadas de US\$80 millones y US\$130 millones para ambos períodos respectivamente. La evolución de ventas se muestra en el Anexo 1. No se cuenta aún con información real sobre las ventas totales registradas al 2014; sin embargo, se espera que crezcan en un 10% respecto al 2013 alcanzando un total de US\$144 millones al final del período (Euromonitor International, 2014).

A pesar de que estudios del INEC (INEC, 2014) muestran que la tasa de natalidad en el Ecuador se redujo de 20.24 a 17.6 nacimientos por cada mil habitantes desde el año 2009 al 2013, el gasto destinado para alimentación de los bebés ha presentado un incremento de más del 60% durante este período. Este incremento se encuentra relacionado directamente con el aumento de ingresos en los hogares, y la disminución

en la tasa de natalidad en el país. Esto ha permitido que los padres mejoren su estilo de vida y opten por invertir fuertemente en alternativas de alimentación para sus hijos como fórmulas y alimentos procesados. Los consumidores son cada vez más conscientes de la salud y se encuentran en busca de alimentos naturales, mínimamente procesados, y los intereses son aún mayores cuando se trata de sus hijos (NIELSEN , 2015).

En segundo lugar, de acuerdo al último estudio realizado sobre el uso del tiempo en el Ecuador por el INEC en el año 2012 los ecuatorianos dedican menos horas a las actividades domésticas del hogar y más horas a su cuidado personal entre el 2011 y 2012. Las horas semanales dedicadas a la preparación de alimentos y cuidado de niños y ancianos han disminuido de 10 a 8 horas durante este período. El Anexo 2, muestra que todos los quintiles han bajado el tiempo dedicado a las actividades domésticas entre el año 2011 y 2012, hoy no dedican más de 18 horas a esas actividades (INEC, 2012) y una de las principales causas es el incremento de la tasa de participación femenina en la fuerza de trabajo.

La evolución de la participación laboral de las mujeres ecuatorianas ha sido notable durante los últimos años, a principios de la década de los 90, el porcentaje de participación laboral de las mujeres en el Ecuador fue de 35.5% y para el año 2011 alcanzó el 38.9% (INEC, 2012). En el ámbito familiar este crecimiento permite aumentar el poder adquisitivo, la seguridad económica y la participación en la toma de decisiones. Como muchas mujeres vuelven a sus puestos de trabajo poco después de dar a luz, los alimentos preparados y las fórmulas para bebés proporcionan una alternativa atractiva para las madres trabajadoras, llenando sus deseos por alimentos saludables y nutritivos, siendo también una opción conveniente. (NIELSEN , 2015).

La creación de un negocio destinado a la producción y comercialización de papillas con certificación natural y orgánica en el Ecuador se fundamenta en que exista cada vez más consumo y gasto en alimentación procesada para bebés, los padres de familia invierten más en productos nutritivos para otorgarles una vida más saludable a sus hijos y en donde las mujeres trabajadoras dedican menos tiempo a las actividades domésticas del hogar.

1.3 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de alimentos complementarios para bebés en Ecuador, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). La Figura 1 resume el análisis sectorial.

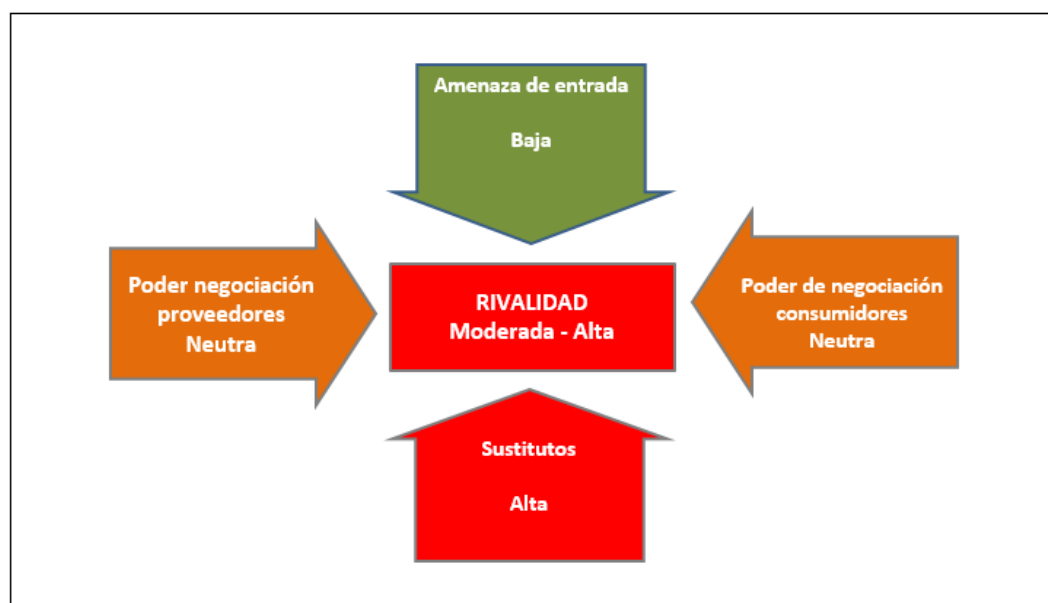


Figura 1. Análisis sectorial de las cinco fuerzas de Porter (1980)

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de alimentos complementarios para bebés en Ecuador supera el costo de

oportunidad del capital debido a que tiene tres fuerzas que contribuyen a la rentabilidad, como el neutro poder de negociación del consumidor, neutro poder de negociación de proveedores y baja amenaza de entrada de nuevos competidores. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 3.

1.4 Análisis de la competencia

Es muy importante entender el posicionamiento de las marcas competidoras para poder determinar de manera correcta los procesos de producción, marketing y distribución. Para el presente trabajo se realizó un sondeo a 38 personas con las siguientes preguntas: 1. ¿Qué atributos valora usted al momento de alimentar a su bebé? 2. ¿Con qué tipo de alimento complementario alimenta a su bebé? (Excepto la leche materna) 3. Si en la respuesta anterior mencionó algún producto industrializado, por favor mencione la marca (s) de los mismos. La encuesta y la tabulación de sus respuestas se encuentran en el Anexo 4.

Basado en los resultados de este sondeo se determinó que en esta industria las variables más relevantes en la decisión del consumidor son: la nutrición y el factor natural de los productos. Estas variables permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios como se aprecia en las Figuras 2, 3 y 4.

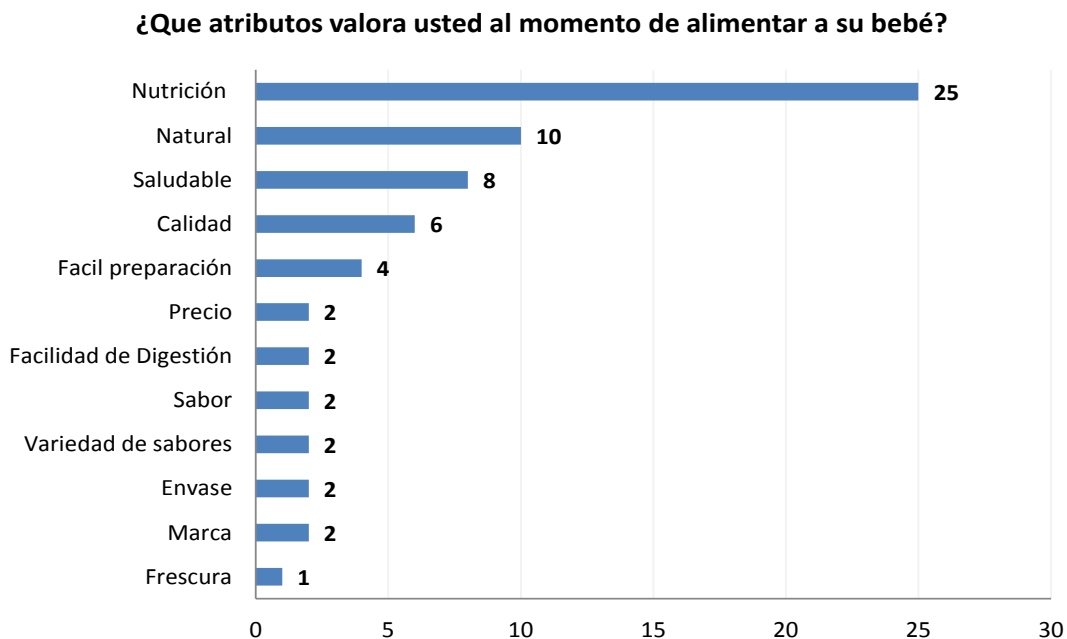


Figura 2. Atributos más importantes de los alimentos para bebé de 6 a 24 meses

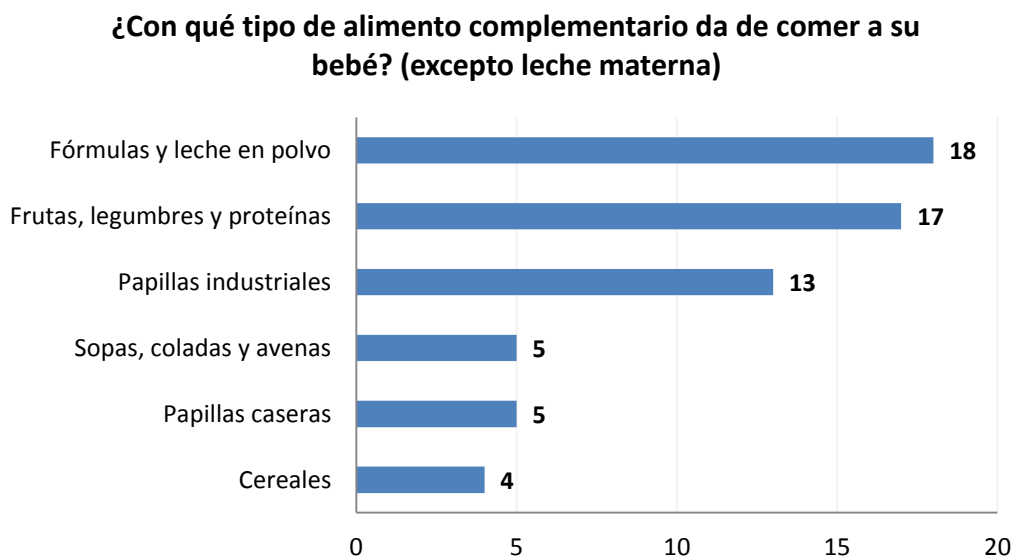


Figura 3. Marcas favoritas para alimentar a los bebés. Para motivos de lectura y análisis se agrupó a las marcas comerciales en base a su fabricante.

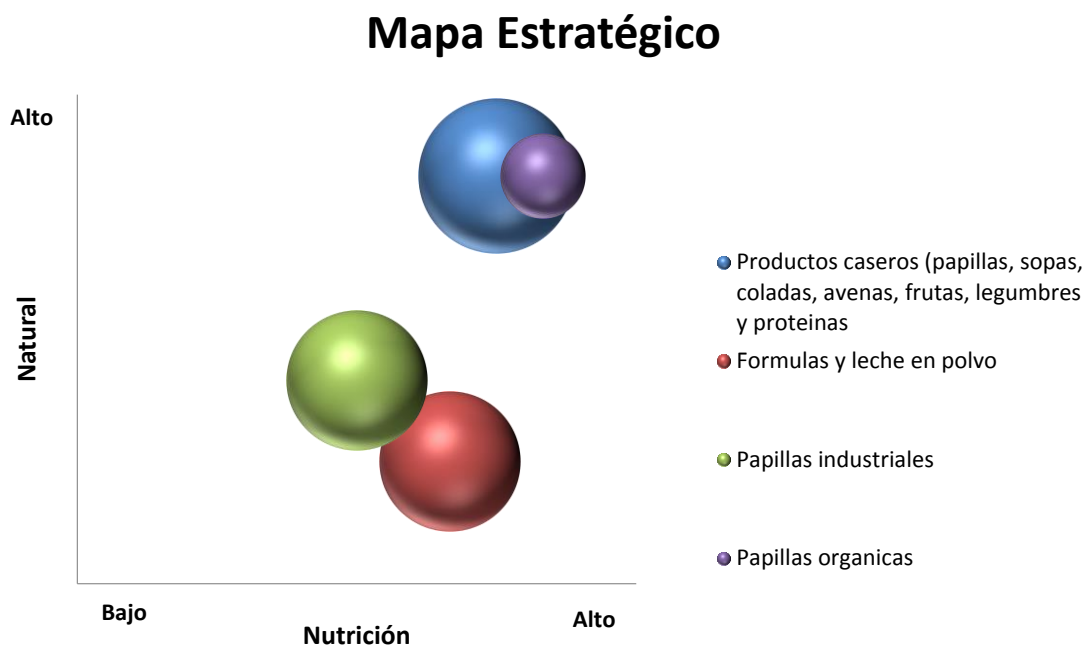


Figura 4 . Mapa estratégico de posicionamiento para las papillas orgánicas

Como se observa en el Mapa Estratégico, la principal competencia identificada por los clientes en base a la frecuencia de sus respuestas son los alimentos preparados en el hogar, estos incluyen papillas (varios ingredientes), sopas, coladas y avenas, frutas legumbres y proteínas (cocinadas, o naturales). Le siguen de cerca alimentos procesados entre ellos formulas, leche en polvo, papillas industriales y cereales las cuales han sido agrupadas de acuerdo a las respuestas del sondeo realizado.

En el segmento de las formulas y leches en polvo, los consumidores mencionan las siguientes marcas entre sus principales opciones: Progress Gold, Pediasure, Enfagrow, Nido, entre otras. En las papillas industriales las marcas recordadas son Nestum y Gerber siendo diferentes por su composición ya que Nestum es producida a base de cereales y Gerber a base de frutas, legumbres y proteínas animales.

Las variables analizadas son la nutrición y el factor de naturalidad del producto, para el análisis se agrupó las opiniones que valoran la nutrición y la salud como principales

atributos al momento de alimentar a su bebé. La mayoría de los encuestados prefieren productos naturales por lo que predomina en la competencia los elaborados en el hogar, que si bien cumplen con ser naturales no siempre garantizan el requerimiento mínimo nutricional en cada etapa de crecimiento. Adicionalmente el proceso de cocción puede alterar el componente nutricional de los productos, reduciendo el factor nutritivo esperado.

No existe reconocimiento o preferencia por productos procesados con certificación orgánica, debido a la poca oferta de estos productos, que en su mayoría son importados, estos factores dan apertura a productos orgánicos producidos en Ecuador con ingredientes altos en nutrición.

El objetivo de este proyecto es posicionarse en el mercado como un producto funcional, es decir que además de cumplir con la nutrición de los niños, garantice ser un alimento libre de químicos nocivos y preservantes artificiales, al contar con certificación natural y ser preparado a base de frutas y verduras con identidad ecuatoriana.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

2.1 Resumen de los métodos de recolección de datos utilizados

2.1.1 Modelo Utilizado

En esta investigación se decidió utilizar el modelo comparativo de Nielsen para presentar el concepto y establecer preferencias y aceptación en los consumidores.

Inicialmente se busca analizar el concepto de un producto elaborado a base de vegetales y frutas orgánicas para consumo de niños de 6 a 24 meses de edad. Actualmente la principal competencia es la marca Gerber con sus papillas, por lo que en las encuestas se presentará el concepto de esta tesis y será comparado con la principal competencia.

En la encuesta también se busca evaluar la preferencia por los sabores, basada en la entrevista con la nutricionista se cuenta con un listado de combinaciones nutritivas y de buen sabor que pueden ser producidas y ayudar a ciertas etapas o condiciones de los niños (papillas con textura cuando los niños tienen salida de dientes, frutas altas en fibra para problemas digestivos, papillas con carbohidratos sin gluten, etc.)

Competencia: Papilla



| Características |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Papilla primera etapa, 113 gr o 4oz empaque de vidrio |
| Sabores de dulce disponibles en el mercado ecuatoriano: manzana, pera, durazno, plátano, ciruela. |
| Sabores de sal combinados: pollo con verduras, carne con verduras, verduras con carne y arroz, verduras con pollo y arroz |
| Fortificada con hierro para fomentar el desarrollo mental del bebé |
| Sin saborizantes, colorantes ni conservadores artificiales |
| Hechas con ingredientes cosechados especialmente para tu bebé |

Concepto Propuesto

| Características |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Papillas orgánicas elaboradas a base de frutas, verduras y cereales producidos en Ecuador. |
| Sin pesticidas ni químicos durante su cosecha y producción. Pasteurizados, 113 gr. (4oz) |
| Ingredientes de alto aporte nutricional: quinua, arroz, amaranto, cereal de maíz sin gluten. |
| Frutas: manzana, pera, durazno, plátano, melón, naranja, mandarina |
| Vegetal: zapallo, zanahoria, brócoli, camote, zanahoria blanca |
| Propuesta de empaques: Plástico, Vidrio o Squeeze |



2.2 Método de recolección de datos utilizado

Para el presente proyecto se realizaron dos tipos de investigación de las cuales se obtuvo información sobre el mercado objetivo y la industria.

Investigación cualitativa

Investigación cuantitativa

2.2.1 Resumen de técnicas cualitativas utilizadas

La investigación cualitativa se centra en la recopilación de información principalmente verbal en lugar de mediciones. Su objetivo principal es brindar descripción completa y detallada del tema de investigación el cual tiene un carácter más exploratorio. (Explorable, 2009)

Se realizó esta investigación con el propósito de conocer la situación actual, actividad económica y comportamiento del cliente (madres de familia de niños desde 6 a 24 meses de edad), los gustos y preferencias del consumidor directo que son los niños que se encuentran en este rango de edad.

Las técnicas utilizadas dentro de la investigación cualitativa fueron entrevistas a profundidad realizadas a 4 madres de familia de niños desde 6 a 24 meses de edad, a un pediatra y a una nutricionista especializada en niños lactantes. Adicionalmente se utilizó la técnica de observación de campo, en la principal cadena de supermercados del país en la ciudad de Quito.

2.2.2 Entrevistas a profundidad

Una entrevista es una conversación que persigue un propósito. Dicho propósito depende del o de los temas que se investigan. En otras palabras, es la interacción entre

entrevistador y entrevistado, en donde el entrevistador realiza una serie de preguntas a la persona entrevistada con el fin de obtener información sobre aspectos específicos, en torno a un tema planteado con anterioridad. (IBERTIC).

En base a observación e información secundaria se consideró importante entender en las entrevistas la percepción de las madres respecto al consumo de leche materna, alimentación complementaria y los tipos de alimento que los niños deben consumir de acuerdo a su etapa de vida.

Con el pasar de los años se han establecido pautas cada vez más claras de cómo se debe alimentar a los niños, se han dado a conocer requerimientos mínimos nutricionales que aportan al desarrollo y crecimiento del niño. Por esta razón es importante realizar entrevistas a profundidad a madres de familia ya que su principal preocupación es el buen estado de salud y correcto desarrollo de sus hijos.

En base a la tendencia analizada en el primer capítulo, “La disminución del tiempo dedicado a actividades domésticas del hogar que incluye preparación de alimentos y cuidados de niños”, se consideraron 4 madres de familia de estratos sociales medio - alto y alto que trabajan y que por sus actividades no pasan mucho tiempo en el hogar y cuya responsabilidad no solo es ser madre sino aportar activamente a la economía del hogar.

Los pediatras desempeñan un papel fundamental en la alimentación de los niños desde su nacimiento. En casos normales de desarrollo infantil la leche materna es el principal alimento hasta los 6 meses, pero los pediatras intervienen mucho antes debido a cambios en las costumbres alimenticias para los niños. En casos en que las madres no cuentan con leche materna o deciden dejar de alimentar a sus hijos con ella, los pediatras intervienen con recomendaciones y sugerencias al respecto.

En la mayoría de casos, la influencia para realizar o no la compra de ciertos alimentos, fórmulas o vitaminas para el bebé han sido a causa de las recomendaciones de los pediatras de cabecera por lo que es importante evaluar su percepción y aceptación de las papillas orgánicas.

Si bien es cierto un pediatra acompaña a la madre en ésta etapa, se realizó una entrevista a una nutricionista especializada en niños y alimentación complementaria. El realizar esta entrevista aportó información respecto a los componentes nutricionales de los ingredientes y parte de la cultura alimenticia de los niños. De igual manera se pudo establecer un panorama más claro respecto a las tendencias de alimentación de las madres actualmente, ya que anteriormente eran las abuelas o tías quienes recomendaban e influían en las decisiones de alimentación.

En la aplicación de esta técnica no existieron limitaciones puesto que a través de las habilidades de los entrevistadores se pudo crear una atmósfera donde los entrevistados se expresaron libremente y donde se recopiló información valiosa para el desarrollo del proyecto. Así mismo no hubo limitaciones de tiempo puesto que la planificación de las entrevistas permitió el uso eficiente del mismo tanto para los entrevistadores como para los entrevistados. En el Anexo 5 se encuentran las entrevistas a consumidores, pediatra y nutricionista y en el Anexo 6 las principales conclusiones de las mismas.

2.2.3 Observación de campo

La observación de campo Incluye registrar los patrones de conducta de la gente, objetos, y eventos en forma sistemática para obtener información acerca del fenómeno de interés. El observador no pregunta ni se comunica con la gente que es observada. L a

información se puede obtener conforme ocurran los eventos, o de registros de eventos pasados. (Malhotra, 2004)

Se utilizó esta técnica para evaluar y obtener información general del comportamiento de los padres de familia al momento de comprar el alimento complementario de sus bebés. Se busca conocer sus marcas de preferencia, cantidades de compra, quien realiza la compra, si revisan etiquetas, si se fijan en el precio, entre otra información importante para el desarrollo del proyecto. Además, de ser una técnica fácil de aplicar y sin costo donde se puede obtener pistas y guías sobre el comportamiento del cliente en la escena de los hechos, se puede obtener información escondida o “insights” de los cuales el cliente no es totalmente consciente ya que los realiza por costumbre o percepción.

Las limitaciones de esta técnica fueron relativas al tiempo y al esfuerzo. Para tener una perspectiva más clara es necesario escuchar al cliente a través de entrevistas y no únicamente observarlo, para la aplicación de esta técnica se requirió aproximadamente tres horas y media de tiempo en tres supermercados de la ciudad.

Como aspectos más relevantes están el conocimiento o nombramiento genérico de la marca Gerber como representante de todas las papillas. En el Anexo 7, se realiza un Informe de Observación de campo.

2.2.4 Información secundaria

La información secundaria se obtuvo de estudios y estadísticas de Euromonitor respecto al mercado de fórmulas y alimentos para bebés, que muestra un posible crecimiento en Ecuador en el 2014 del 10% en ventas llegando a los \$144 millones. (Euromonitor International, 2014)

Así mismo, se pudo entender los datos estadísticos del INEC que se presentarán en los próximos años y su impacto sobre el mercado (INEC, 2012). Dentro de estas tendencias, la que tendrá un mayor impacto en el mercado de fórmulas y alimentos para bebés es el crecimiento en la demanda de alimentos orgánicos para bebés (TECHNAVIO, 2014).

Los resultados de este análisis sirven para determinar el crecimiento y la participación en el mercado de fórmulas y alimentos para bebés a nivel mundial, las tendencias de estos mercados y su impacto en los consumidores, los mismos que se explican a profundidad en la sección de Mercado y Consumidor.

2.2.5 Resumen de técnicas cuantitativas

La investigación cuantitativa es aquella que se centra en el conteo y clasificación de características y en la construcción de modelos estadísticos y cifras para explicar lo que se observa. Proporciona al investigador una visión más clara de lo que puede esperar en su investigación en comparación con la Investigación Cualitativa. (Explorable, 2009)

La herramienta para la recolección de información numérica y medible sobre el proyecto se realizó a través de encuestas. Se empleó esta técnica con el fin de obtener datos más precisos del mercado objetivo y poder cuantificarlos.

Para el cálculo de la muestra se utilizará el muestreo aleatorio estratificado que es una técnica probabilística en donde el investigador divide a toda la población en diferentes subgrupos o estratos, luego, selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional. Los estratos más comunes utilizados en este tipo de muestreo son la edad, el género, el nivel socioeconómico, la religión, la nacionalidad y el nivel de estudios alcanzado. (Explorable, 2009)

Los estratos escogidos para esta investigación son las madres de familia de niños desde 6 hasta 24 meses de edad de la ciudad de Quito. Los hogares de las principales ciudades del Ecuador entre esas Quito se dividen en cinco estratos socioeconómicos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D (INEC;2011). Para el presente proyecto se considerarán aquellas madres que pertenezcan a los estratos socioeconómicos Muy alto (A), Alto (B) y Medio alto (C+). 9

2.2.6 Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se consideran los siguientes datos:

- Se cuenta con los informes anuales del INEC, de donde se obtiene la información anual completa de 2013 con 40.578 niños y 2014 con 41.991 niños del cuadro Nacidos vivos por mes de ocurrencia, según provincias de residencia habitual de la madre y sexo del nacido vivo (INEC; 2014)
- Se establece la fecha de hoy como Diciembre 2014. De esta manera los niños nacidos desde enero 2013 hasta Junio 2014 se encuentran en la edad adecuada para consumir alimentos complementarios. (no se considera a los niños que a la fecha tienen menos de 6 meses ya que no es posible promocionar o vender alternativas alimenticias en esa edad).
- Este proyecto tiene como consumidor a niños de 6 a 24 meses, al carecer de información de cuántos bebés existen por cada madre, se asume que cada niño es alimentado por una madre, es decir para el universo de la muestra se considera que cada madre solo tuvo un niño en este periodo.

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Población (Madres de familia) | = 54.454 *35.9% = 19.908 |
|-------------------------------|--------------------------|

Fórmula:

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

Donde:

| | |
|----------|--------------------------------------|
| N | 19908 |
| Z | 1,96 a un nivel de confianza del 95% |
| E | 9% |
| Varianza | 0,5 |

La muestra a utilizarse es de 118 madres de familia

2.2.7 Estratificación de la muestra

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

$$N1 = N1 n/N$$

El número de encuestas de cada estrato se observa a continuación:

N1: Población de Estrato A

$$N1 = (1.90\% * 35.90\%) / 19,908 = 1,054$$

$$N1 = (1,90 \% * 35,90\%) / 118 = 6$$

N2: Población de Estrato B

$$N1 = (11,20\% * 35.90\%) / 19,908 = 6,211$$

$$N1 = (11,20\% * 35,90\%) / 118 = 36.81$$

N3: Población de Estrato C+

$$N1 = (22,80\% * 35,90\%) / 19,908 = 12,644$$

$$N1 = (22,80\% * 35,90\%) / 118 = 74,94$$

De la muestra investigada, 6 madres de familia serán de estratos socioeconómicos A, 37 B y 75 C+.

Para la realización de este estudio y levantamiento de la información de los estratos A y B se escogieron madres de familia conocidas por las entrevistadoras que cumplan con un 80% de los parámetros de cada estrato de acuerdo a la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011, por ejemplo en el caso del Estrato A, entre otras se encuentra las siguientes características. (INEC, 2011)

- El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado
- El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.
- El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo)
- El 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet.

La descripción completa de las características de cada Estrato se encuentra en el Anexo 9.

Para el estrato social C+ se utilizaron canales para recopilar las encuestas, como mails, encuestas físicas, entre otros.

2.3 Mercado

2.3.1 Tamaño de mercado objetivo en Unidades y dólares

Para determinar el mercado objetivo se utilizó el número total de nacimientos de los últimos 2 años en el país, y se multiplicó por el porcentaje de nacimientos en la provincia de Pichincha el cual corresponde a un 12,57% anual. (INEC, 2014) Los datos publicados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos se emiten a nivel provincial, para obtener el porcentaje de nacimientos en Quito se realiza una comparación proporcional entre la provincia (2'576.287 habitantes) y el Cantón Quito con (2'239.191 habitantes) representando el 86,9% de la población de la provincia. (INEC, 2010) Siguiendo la misma lógica utilizada para el cálculo de la muestra donde cada cliente se encarga de la alimentación de un consumidor. Es decir cada madre alimenta solo un hijo en este periodo.

El mercado objetivo corresponde a los niños nacidos de acuerdo a la simulación planteada inicialmente donde hoy es Diciembre de 2014, por ende contamos con 63.803 nacidos vivos en Pichincha y 55.454 en el Cantón Quito que cumplen el parámetro de edad requerido es decir niños que a la fecha tienen entre 6 y 24 meses de edad.

El producto de esta investigación se enfoca en los estratos A, B y C+ de la población buscando llegar al 35% de la población, es decir cerca de 22.905 niños.

De acuerdo a la pregunta 15 de la encuesta se conoce que las madres de familia compran un promedio de 3 papillas semanales y en base a la visita a tiendas de conveniencia, farmacias y supermercados el precio promedio de una papilla tradicional de 4 oz es de \$1,33, por lo tanto el mercado en dólares en Quito es de aproximadamente \$4'752.329.

En base a observación de perchas e información secundaria como el análisis de las ventas por fabricante que se incluyen en la tabla 4, se sabe que Nestlé cuenta con el 60,5% del mercado de alimentos para bebés que incluye papillas y formulas, si bien no se busca competir directamente con esta empresa es uno de los principales competidores.

El precio unitario ha incrementado en un 6% en promedio durante el periodo 2009 a 2014. Para el año 2019, se espera que los alimentos para bebés crezcan por un valor de 6% CAGR a precios constantes del año 2014.

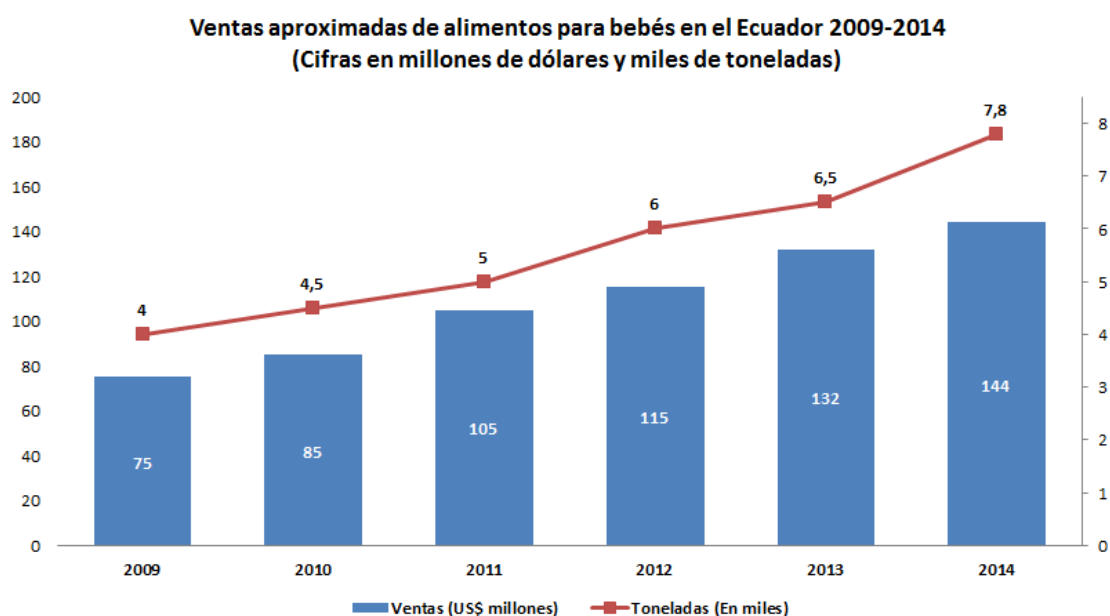


Figura 8. Ventas aproximadas de alimentos para bebés en el Ecuador 2009-2014

Fuente: Technavio

En los próximos capítulos se analiza cada uno de los competidores considerados en el estudio.

2.3.2 Participación de mercado de la competencia

Crecimiento y participación en el mercado de fórmula y alimentos para bebés nivel mundial

Las fórmulas y productos alimenticios para bebés son elaborados como complemento nutricional a la leche materna. Estos productos por lo general son fáciles de preparar y

están disponibles en una amplia variedad de sabores y presentaciones, tales como alimentos secos, papillas a base de frutas, verduras y cereales, fórmulas de acuerdo a la edad del niño, entre otros.

A nivel mundial, se espera que el mercado de fórmulas y alimentos para bebés crezca a una tasa compuesta anual del 7,69% durante el período del 2015 hasta el 2019. En el 2014, América tiene una participación en este mercado del 23,73% después de Asia con el 44,10% y de Europa con el 26,28%. Los ingresos registrados en el 2014 de fórmulas y alimentos para bebés fueron US\$ 12,6 mil millones y se espera que alcance US \$ 16.75 mil millones en 2019, creciendo a una tasa compuesta anual de 5,86%. (TECHNAVIO, 2014)

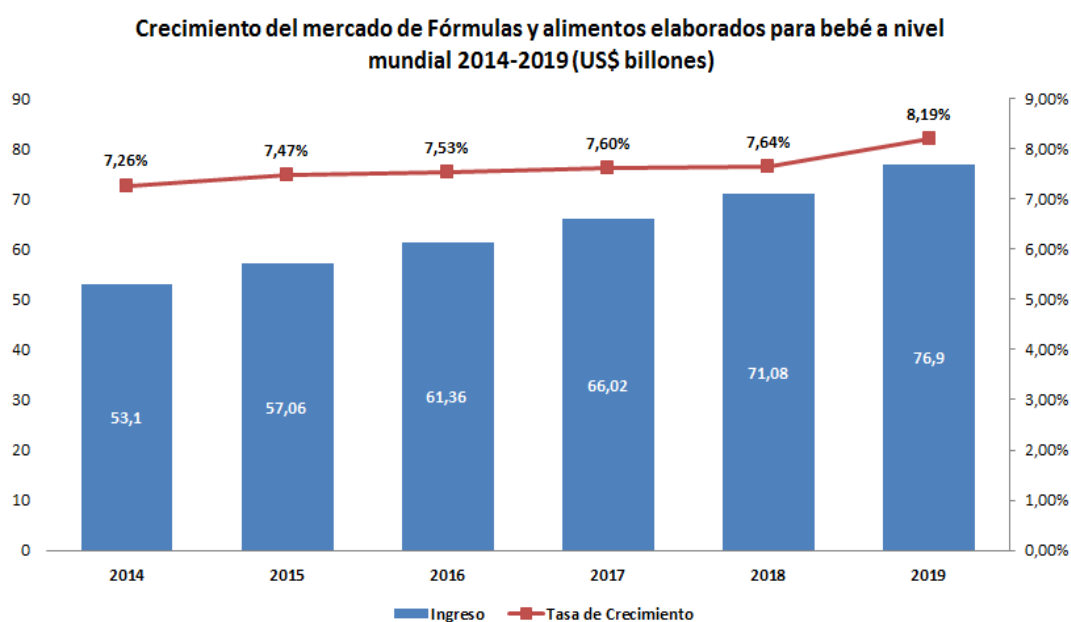


Figura 5. Atributos más importantes de los alimentos para bebé de 6 a 24 meses. Fuente Technavio

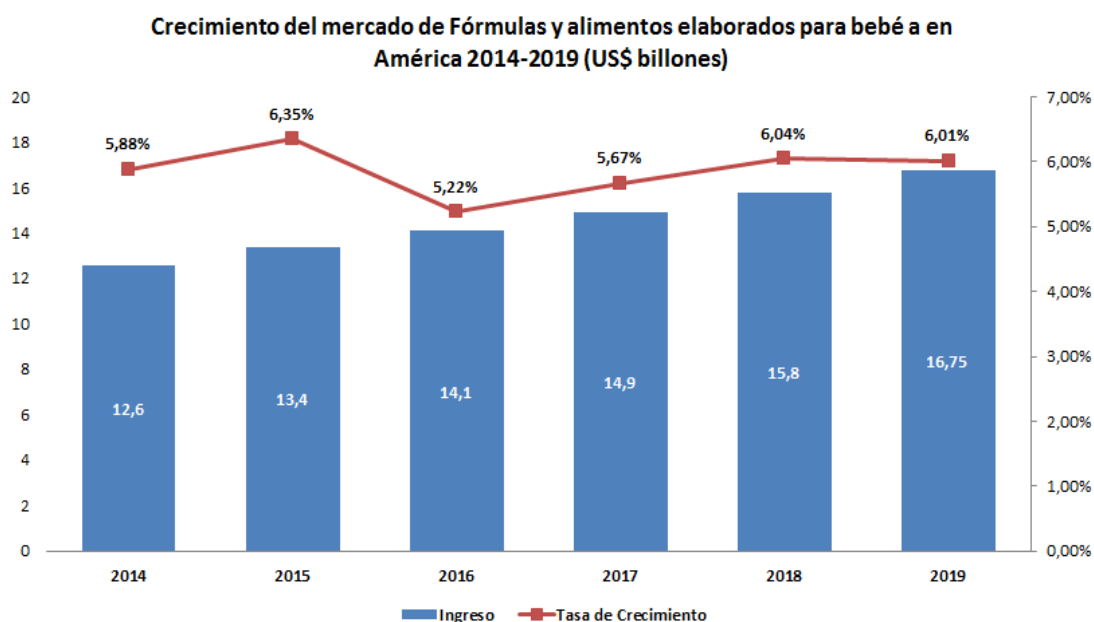


Figura 6. Crecimiento del mercado de Fórmulas y alimentos elaborados para bebé Fuente: Technavio

El segmento de fórmulas para bebés dominó el mercado mundial en 2014, con una participación del 69% seguido por el segmento de alimentos procesados con un 31%. El segmento de alimentos para bebés se divide en tres subsegmentos que son los alimentos elaborados y envasados, alimentos deshidratados y otros alimentos. El segmento de alimentos elaborados y envasados presentó una participación en el mercado del 55.45%, los alimentos deshidratados del 31, 67% y los otros alimentos con el 12,88% en el año 2014. (TECHNAVIO, 2014)

Se espera que el segmento de alimentos elaborados y envasados aumente su participación en el mercado mundial y de América específicamente en los próximos años debido al cambio de estilos de vida de los consumidores, considerando integrar alimentos orgánicos a la dieta de sus bebés, al creciente número de familias monoparentales que dependen de los productos alimenticios envasados y el aumento de los ingresos

disponibles gracias a la participación de la mujer en el mercado laboral. (TECHNAVIO, 2014)

2.3.3 Tendencias de mercado de fórmulas y alimentos para bebés

Las tendencias más relevantes en el mercado de fórmulas y alimentos para bebés en el mundo son la creciente demanda de los Alimentos Orgánicos para bebés, el crecimiento del sector minorista organizado como los supermercados, el aumento en iniciativas de Marketing y la demanda de empaques amigables con el medio ambiente. (TECHNAVIO, 2014)

La demanda de alimentos orgánicos para bebés ha aumentado de manera constante y se espera que crezca aún más en los próximos años. Los alimentos orgánicos para bebés representaron alrededor del 25% de nuevos productos para alimentar a los niños. (NIELSEN , 2015)En Ecuador, en el supermercado existen marcas de papillas orgánicas comercializadas por Organics y en ciertas ocasiones Gerber. En otros canales indirectos de comercialización se encuentra disponible la marca Nutrimonster que salió al mercado en los últimos meses del año 2015 y Quinoa Kids que se encuentra en tiendas de conveniencia desde marzo 2015, recientemente la marca Nana's Kitchen ha dado a conocer sus productos a través de redes sociales y tiendas gourmet.

El crecimiento del sector minorista organizado ofrece un enorme potencial para el mercado. Los padres de familia pueden obtener una gran cantidad de información y comparar los diferentes aspectos de los productos alimenticios para bebés, como el contenido de nutrientes, marcas, variedad y precio. (Yáñez, 2015)

El aumento de iniciativas de marketing ha establecido estrategias para promover la venta de los productos tales como revistas, redes sociales, blogs entre otros que se

utilizan para publicitar alimentos para bebés y fórmulas. Las redes sociales se han convertido en una importante plataforma para el debate y la publicidad de alimentos y en general productos para el cuidado de los bebés. Los vendedores en el mercado utilizan las redes sociales para interactuar con su mercado potencial y ofrecer información valiosa acerca de la adecuada alimentación de los bebés de acuerdo a su edad. (TECHNAVIO, 2014)

Hoy en día, las empresas productoras de alimentos están realizando importantes inversiones en el desarrollo de innovadores empaques que sean amigables con el medio ambiente y que se puedan reciclar. La comida para bebés a menudo se empaca en envases de vidrio y de papel. El elaborar un empaque a base de material reciclado tiene una huella de carbono más baja y contribuye al cuidado del medio ambiente. (TECHNAVIO, 2014)

2.3.4 Tendencias y su impacto

El impacto de las tendencias se clasifica sobre la intensidad y la duración de su influencia en el panorama actual del mercado. La magnitud del impacto se ha clasificado de la siguiente manera:

Bajo: Impacto insignificante o nulo en el crecimiento del mercado

Moderado: Impacto de nivel medio en el crecimiento del mercado

Alto: Muy alto impacto, con influencia radical en el crecimiento del mercado

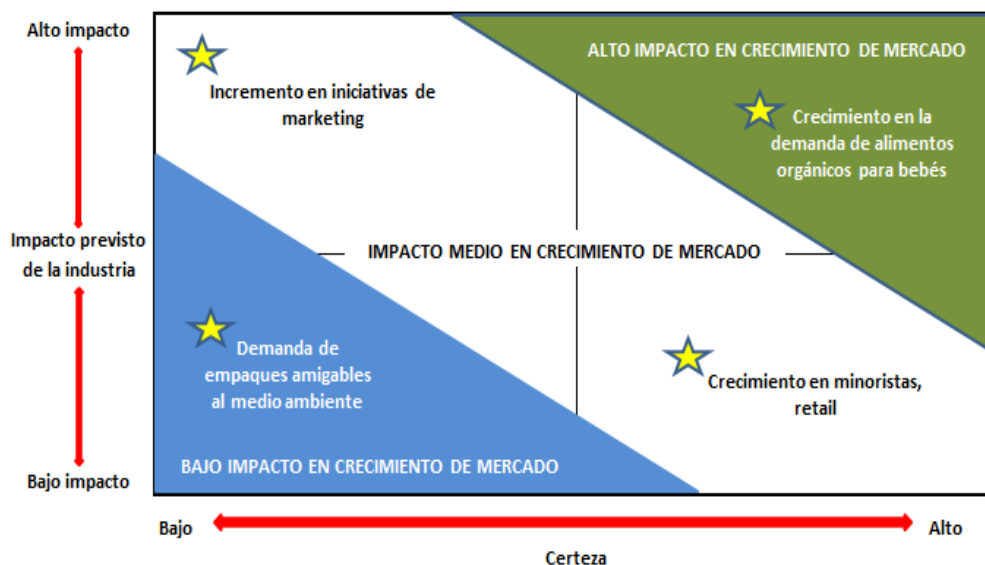


Figura 7. Impacto de tendencias en el mercado de fórmulas y alimentos para bebés. Fuente Technavio, 2014

Durante el año 2014, Nestlé Ecuador fue la empresa productora líder en la industria con una participación en el mercado de 60,5%. Esta empresa cuenta con una cartera de productos amplia, y es la única marca en el mercado que cubre todas las áreas como: fórmulas, alimentos para bebés elaborados y alimentos secos. Entre sus marcas más conocidas están: Gerber, Nestum, Nido, Cerelac, Nestógeno y Nan. (Euromonitor International, 2014)

A continuación se muestra el porcentaje de participación de mercado por empresa de cada uno de los actores de la industria.

| Marcas | Participación de mercado | Valor en \$ |
|------------------------------------------------|--------------------------|----------------|
| Nestlé Ecuador | 60.50% | \$ 87,120,000 |
| Bristol - Myers Squibb | 19.30% | \$ 27,792,000 |
| Abbot Laboratorios del Ecuador Cía. Ltda. | 4.40% | \$ 6,336,000 |
| Pfizer Cía. Ltda. | 3.70% | \$ 5,328,000 |
| Levapan S.A | 0.40% | \$ 576,000 |
| Alpina Productos Alimenticios Alpiecuador S.A. | 0.40% | \$ 576,000 |
| Others | 11.30% | \$ 16,272,000 |
| Total | | \$ 144,000,000 |

Tabla 4. Ventas 2014 por empresas fabricantes en USD. Fuente Euromonitor

Debido a las barreras a la importación, las empresas internacionales con presencia en Ecuador como: Nestlé, Bristol-Myers Squibb Ecuador Cía Ltda, Abbott Laboratorios del Ecuador Cía Ltda, y Alpina Productos Alimenticios Alpiecuador SA, tuvieron problemas con sus inventarios, por lo que al menos durante la primera mitad de 2014, existió escasez de producto en perchas. Esta fue una oportunidad para que las empresas nacionales durante el año 2015 y finales de semestre del año 2014 puedan entrar en el mercado con un mayor volumen de productos y a precios más bajos, por lo que el mayor aumento en las ventas en 2014 fue de los productores nacionales. (Euromonitor International, 2014)

2.4 Consumidor

2.4.1 Hábitos de compra y uso en el mercado objetivo

Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado

Mediante las encuestas y entrevistas a profundidad realizadas a las madres de familia se puede concluir que las necesidades insatisfechas en el sector de alimentos complementarios de bebés específicamente en papillas son el componente natural de los alimentos y la variedad de sabores.

Las papillas orgánicas propuestas en este proyecto serán elaboradas a base de productos naturales libres de químicos sin pesticidas, preservantes y colorantes, asegurando su componente natural y nutricional que son los atributos más valorados por las madres de familia al momento de comprar la alimentación para sus niños.

A través de las entrevistas a profundidad realizadas al pediatra y a la nutricionista se pudieron establecer combinaciones de sabores entre frutas, verduras, proteínas,

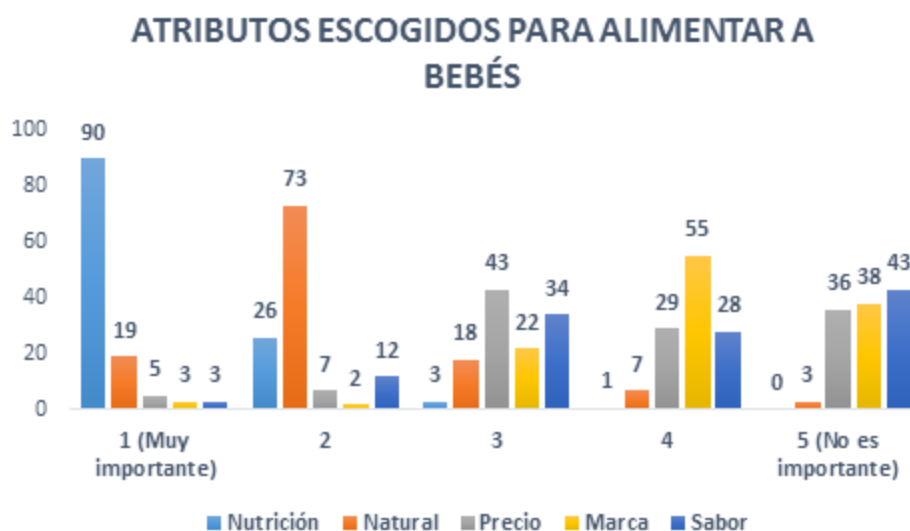
cereales y otros ingredientes nutritivos para alimentar a los bebés y así poder ofrecer una mayor variedad y nuevos sabores comparado con las papillas que actualmente se comercializan.

Si bien es cierto, según las encuestas, el sabor no es un atributo altamente valorado para los padres de familia al momento de comprar papillas para el bebé, las entrevistas a profundidad revelan que el sabor y los ingredientes de las papillas si son consideradas por los padres ya que conocen cuales son los sabores con los que los niños disfrutan, sean de éstos de dulce o de sal. Adicionalmente los padres buscan productos sin mucho dulce o sal ya que consideran que esto beneficia a sus hijos.

En el Anexo 10 se incluye la encuesta realizada a 120 personas en la ciudad de Quito.

2.4.2 Atributos valorados en la categoría

Los atributos más importantes valorados por las madres de familia al momento de comprar el alimento para sus hijos son el componente nutricional y natural que contengan los alimentos tal como se muestran en la siguiente gráfica.

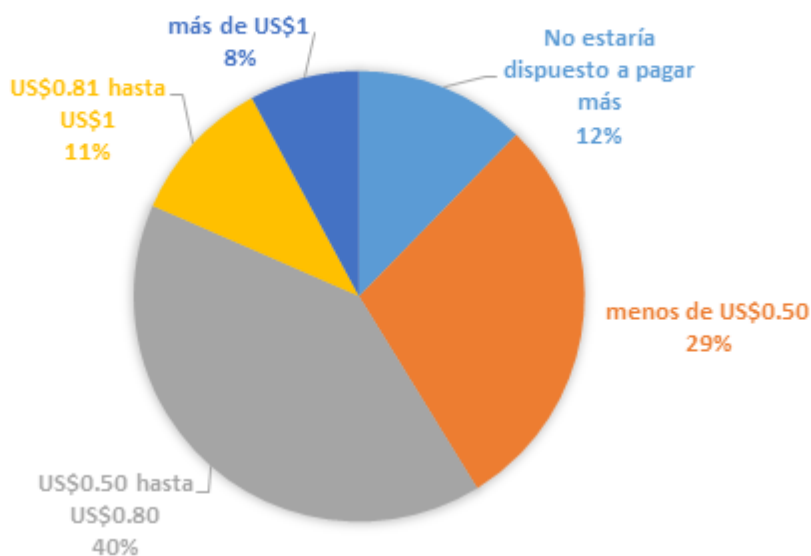


Las marcas de papillas industriales como Gerber y Nestum que son papillas elaboradas y comercializadas por Nestlé, son las preferidas por las madres de familia y las

eligen principalmente por su componente nutricional y marca que se traduce a su experiencia y credibilidad en el sector de alimentos y fórmulas para bebés. Estas marcas no son elegidas por su componente natural que es el segundo atributo más importante valorado por las madres de familia al momento de comprar papillas, convirtiéndose para las papillas orgánicas de este proyecto en un factor diferenciador.

Las encuestas revelan también que el precio no es un factor incidente al momento de comprar alimentos para los niños; sin embargo, un 40% de las madres encuestadas mencionan estar dispuestas a pagar entre US\$0.50 hasta US\$ 0.80 más del precio que actualmente pagan por las papillas que consumen sus hijos si estas fueran orgánicas y un 29% menos de US\$0.50.

CUÁNTO MÁS DE LO QUE PAGA ACTUALMENTE ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UNA PAPILLA ORGÁNICA



El sabor es el atributo menos importante al momento de escoger un alimento para los niños según las encuestas realizadas, y esto se debe a que los padres no son los consumidores directos de éstos alimentos; sin embargo, de acuerdo a las entrevistas a profundidad los padres si dan importancia a que el niño disfrute de la papilla al momento

de alimentarse. Adicionalmente si el niño rechaza la papilla una vez, los padres tienden a dejar de usar esa papilla y buscar otras alternativas, la nutricionista recomienda que los padres cuenten con paciencia y prueben con los mismos sabores en diferentes presentaciones.

Las entrevistas a profundidad permitieron determinar combinaciones de sabores adecuadas con frutas, verduras, cereales y otros ingredientes que sean nutritivos para los niños de acuerdo al rango de edad y de buen sabor. En la encuesta no solo se buscó encontrar los sabores favoritos de los niños ya que la oferta actual de papillas industriales es limitada en esta área, sino que se buscó plantear nuevas combinaciones que son nutritivas y cuentan con la adecuada composición nutricional para el organismo en cada edad.

Los sabores de dulce que estarían dispuestos a probar son: plátano, pera y naranja; manzana, canela y avena; kiwi, melón y manzana; plátano, manzana y mandarina. En los sabores de sal enlistados los favoritos son: quinua, brócoli y zanahoria; quinua y zapallo y arroz con pollo. Cabe recalcar que la nutricionista recomienda que se incorporen familias de las calabazas como el zuquini y el zapallo por su aporte nutricional y la poca frecuencia de consumo.

Los productos típicamente ecuatorianos al ser introducidos a corta edad generan mejores hábitos alimenticios en un largo plazo ya que los niños se familiarizan con su sabor.

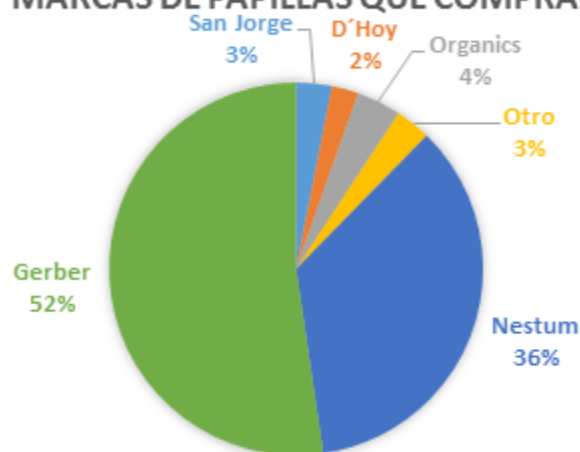
2.4.3 Posicionamiento de los principales competidores

En base a las encuestas y entrevistas a profundidad realizadas se conoce que las marcas de papillas más compradas en el mercado son Gerber y Nestum producidas y comercializadas por Nestlé. Sin embargo; de acuerdo a la entrevista realizada a la nutricionista, Nestum no es una papilla sino un cereal a base de arroz, avena o trigo, actualmente cuenta con sabores como manzana o frutilla pero siguen siendo cereales, y son preparados como pasta para introducir horarios de alimentación sólida en los niños.

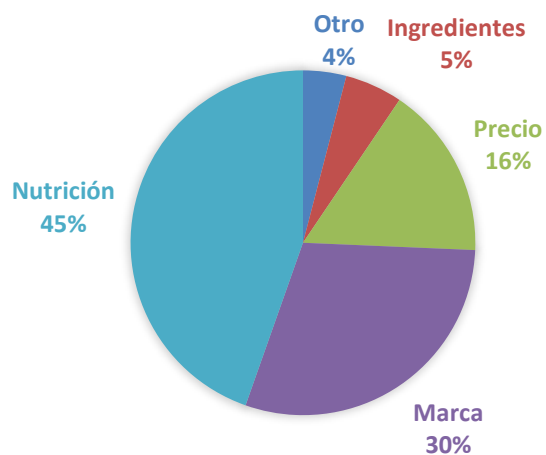
Es por esta razón que si bien Nestum o los cereales comerciales que existen en el mercado son parte de la alimentación complementaria en la etapa estudiada no representan un sustituto de las papillas ya que pueden ser consumidos a la vez y en muchas ocasiones mezclados por los padres.

Actualmente en el mercado ecuatoriano de papillas existen nuevas marcas que están ganando posicionamiento que no han sido mencionadas en la encuesta para bebés como Quinoa Kids que resalta los beneficios nutritivos de la Quinoa, comercializados en los principales supermercados del país y marcas de papillas orgánicas como Nutrmonster elegidas por su componente natural y que actualmente son comercializadas a través de las redes sociales.

MARCAS DE PAPILLAS QUE COMPRA

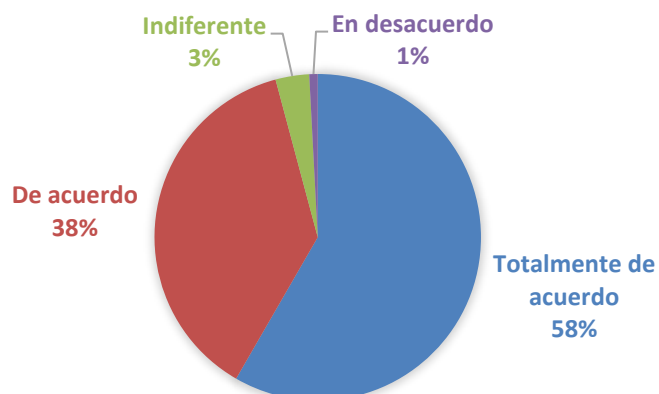


RAZÓN POR LA QUE COMPRA LA PAPILLA DE LA MARCA ELEGIDA



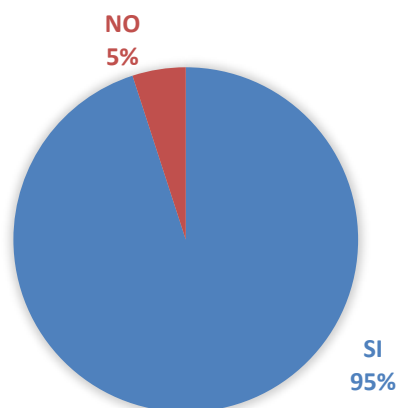
2.4.4 Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto

Las madres de familia encuestadas reconocen que los productos orgánicos son saludables, y que son cultivados sin químicos, preservantes y colorantes. Adicionalmente el 58% de las madres encuestadas se encuentra en total acuerdo con la aseveración de que *“Los alimentos orgánicos son un excelente alimento para el crecimiento y desarrollo de sus hijos”* y el 38% están De acuerdo con ésta, esto indica que los productos elaborados a base de componentes orgánicos son percibidos como alimentos benéficos para el desarrollo y crecimiento de los niños.



De las 120 encuestas realizadas a las madres de familia se puede ver que un 95% estarían dispuestas a comprar papillas elaboradas a base de productos orgánicos si se encontraran disponibles en el mercado. Entre los principales motivos por los que comprarían las papillas orgánicas es por ser saludables y no contener químicos.

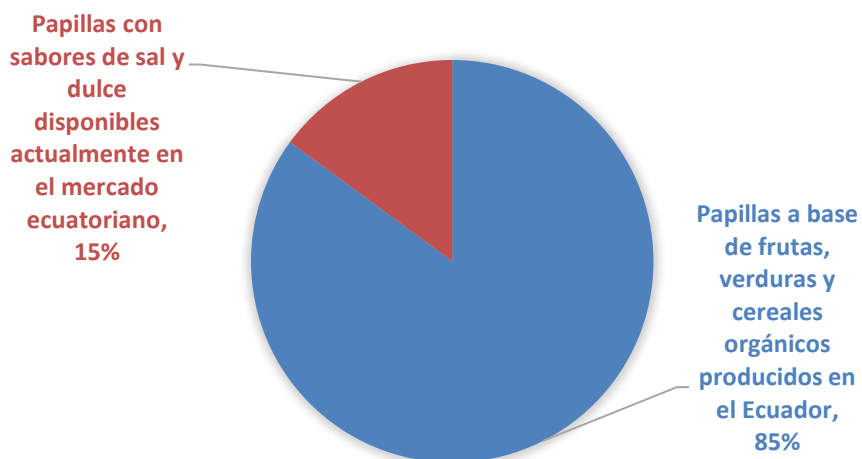
COMPRARÍA USTED PAPILLA ORGÁNICAS SI ESTUVIERAN DISPONIBLES EN EL MERCADO



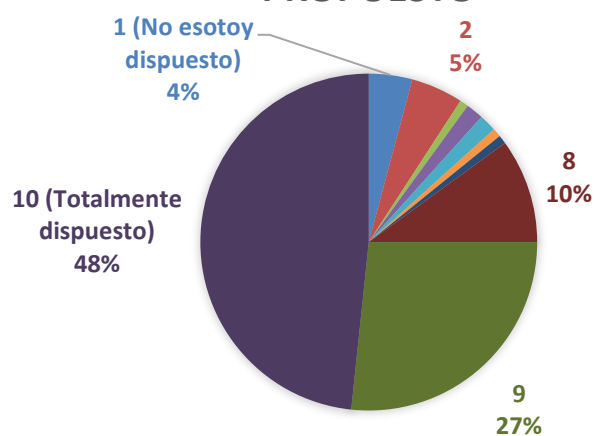
En la encuesta se solicitó que se seleccione entre las papillas elaboradas a base de componentes orgánicos y papillas con características similares a las comercializadas por Gerber. Un 85% de los encuestados indican que preferirían consumir una papilla a base de productos orgánicos en lugar de las que consumen actualmente. De igual manera

ciertas madres que actualmente no compran papillas industriales y únicamente alimentan a su hijo con alimentos elaborados en casa estarían dispuestas a probarlas.

TIPO DE PAPILLA QUE COMPRARÍA PARA ALIMENTAR A SU BEBÉ



NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL CONCEPTO PROPUESTO



2.5 Oferta

2.5.1 Evaluación de estrategias y tácticas mercadológicas de los principales competidores

Entre las principales conclusiones obtenidas de este análisis están:

Gerber: la marca cuenta con un 50% - 60% de las perchas en Supermercados, farmacias y tiendas de conveniencia lo que le da una gran ventaja al contar con varias presentaciones de su producto.

Son reconocidas en el mercado y los médicos consultados la recomiendan, si bien lo hacen como última opción para las madres, es la marca que mencionan.

Se puede ver que han incorporado nuevas presentaciones y sabores como los empaques tipo Squeeze y las combinaciones de sopas listas y frutas tropicales.

Nutrimonster: este emprendimiento busca posicionar ingredientes orgánicos poco tradicionales como el zapallo y la quinua, han publicado videos en redes sociales y constantemente dan entrevistas en medios de comunicación promocionando sus productos. La propietaria es nutricionista y ofrece tips y artículos sobre cuidado y alimentación adecuada.

Sus productos se comercializan en ferias, redes sociales y tiendas gourmet. Actualmente su página web cuenta con un carrito de compras que no está operativo y ha dado de baja gran cantidad de sabores que antes se ofertaban.

Nana's Kitchen: este emprendimiento tiene pocos meses en el mercado pero cuenta con una comunicación bastante más organizada que su competencia. Recientemente en un artículo de la revista Líderes su creadora cuenta como inicio con la elaboración casera de estos productos.

Cuenta con membresías mensuales de 30 papillas con dos entregas más un snack y una receta por \$55. Su carrito de compras está operativo y existe interacción con sus consumidores en redes sociales ya que recepta pedidos por este canal.

Estos productos se encuentran además en tiendas gourmet y mercados orgánicos. El diseño es innovador ya que inicialmente tenían empaques de vidrio, luego pasaron a plásticos squeeze transparentes y actualmente tienen un diseño en línea con su comunicación institucional.

Quinoa Kids: esta marca a pesar de estar presente en las principales cadenas de supermercados y farmacias no cuenta con una alta recordación. No fue mencionada en la encuesta como una de las principales marcas. Su ingrediente principal es la quinua, han incursionado en sabores de frutas alternativos como son el mango y la papaya pero siempre mezclándolo con la quinua.

Se comercializa también en redes sociales pero su comunicación es escasa, no cuenta con página web y un artículo de la revista Líderes cuenta el inicio de este emprendimiento. Se menciona que facturan \$10.000 trimestrales y que su proyección de ventas en los próximos años será de \$500.000. Han empezado a exportar este producto a Chile.

Empaque: las marcas Gerber, Nutrimonster, Quinoa Kids y San Jorge cuentan con el mismo empaque de vidrio con tapa metálica. En el caso de Gerber es la única que cuenta con variedad de tamaños con envases de 113, 125 y 170 grs.

Gerber recientemente cuenta con presentación en Ecuador de empaque squeeze en su línea Junior (9 meses) mientras que Nana's Kitchen cuenta con toda su línea en esta presentación de 120 grs. Su empaque es de colores pasteles y para niños más grandes se recomienda consumir el producto directamente desde la boquilla para que los niños no se ensucien.

Precio: las presentaciones de 113grs que son las más comunes oscilan entre \$1,09 y \$1,68 dependiendo de los sabores y combinaciones de frutas. Gerber cuenta con tamaños más grandes, en el caso de las papillas de 170 el precio es \$1,68 y las sopas de 250 grs es \$2,76.

Las presentaciones Squeeze también son similares en precio, las de Gerber tienen un valor de \$1,80 y Nana's Kitchen de \$2.00. La diferencia es que las segundas garantizan productos orgánicos y ningún preservante o saborizante artificial.

Respecto a la publicidad todas las marcas realizan promoción en el punto de venta y no tanto en medios tradicionales, las redes sociales se han convertido no solo en un canal de comunicación sino de venta. Adicionalmente muchas de las marcas pequeñas realizan envíos a provincias para dar a conocer su producto.

| | Gerber | Quinoa Kids | Nana's Kitchen | Nutrimonsters Organic Baby Food | San Jorge |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Canal de venta | Supermercados y farmacias a nivel nacional, también presente en tiendas de conveniencia como Oki Doki | A partir de Marzo 2015 se encuentran en Fybeca, Sana Sana y Oki Doki a nivel nacional. Se comercializan 500 compotas mensuales en este canal. Ofertas en comercios relacionados a madres o bebés por ejemplo Mami Gym | Página web con tienda En línea. Pan del parque Av. Brasil, Sybarité tienda Gourmet, Tienda Orgánica Cumbayá, entre otros establecimientos gourmets y orgánicos | Eventos como Ecuador Cultura Gourmet, Grass Fresh Market Cumbayá, Uwi tienda orgánica | Producida por Levapan se encuentra en canales similares como Supermaxi, Oki Doki. |
| Presentación | Frascos de vidrio de 113 g. para papillas de sal y de dulce, presentación de 170 gramos de frutas y 270 grs. para sopas preparadas para niños de mas de 12 meses | Frascos de vidrio de 113 grs.. Imágenes de monstruos en la etiqueta. | Empaque Sáquese de plástico con pico para ser consumido directamente del mismo. Empaque alineado a imagen web | Frascos de vidrio de 113 grs.. Con línea gráfica de monstruos de colores | Frascos de vidrio de 113 grs.. Etiquetas con dibujos de frutas y logo |
| Precio | Presentación 113 grs.. Verduras con proteína y Frutas de 170 grs.: \$1,36 Presentación 113 grs. frutas mixtas: \$1.36 Presentación squeeze línea Junior de 120 grs.. \$1.77 Presentación 270 grs. de sopa de pollo preparada \$2.76 | Combinaciones de dos frutas y quinoa: \$1,13 Combinación de una fruta con quinoa: \$1,09 | Presentación squeeze de 118 grs.. : \$200. Membresía mensual: \$55 incluye 30 compotas con dos entregas mensuales 1 snack de estación y receta para los niños | Presentación 113 grs.: \$1,50 | Presentación 113 grs.: \$1,15 |
| Imagen |  |  |  |  |  |
| Ingredientes | Mix de frutas; verduras con carne y arroz; pollo o carne con vegetales; Manzana Pera y Durazno y Frutas Mixtas en Presentación Junior. Ofrece dos porciones de fruta y ser 100% natural | Quinoa, plátano y piña ; Quinoa, durazno y piña ; Quinoa, banano y naranja; Manzana con Quinoa | Manzana y Pera; Mango y Banana; Zapallo, Zanahoria y Acelga; Manzana, Zucchini y pasas; Fresa y Banana | Quinoa y Zapallo; Amaranto y Zanahoria. | Mango, Melocotón y Guayaba |
| Oferta Nutricional | Textura ideal para iniciar la alimentación complementaria, sabores individuales para entrenar las papilas gustativas de los niños fuente de vitaminas, los productos son cosechados y cuidadosamente seleccionados para cumplir con los estándares de calidad Gerber. | Cuentan con todos los beneficios de las quinoas y las frutas, innovación y texturas diferentes | Nuestra promesa es mantener el nivel de responsabilidad y calidad de nuestros productos. Queremos que tengan la tranquilidad de saber que hacemos las compotas como ustedes las harían para sus bebés; es decir, responsablemente, con mucho cariño y con el mejor cuidado. | libre de gluten, preservantes y colorantes. Gran aporte de proteína y carbohidratos completos | MA*: Alimentos desarrollados especialmente para alimentación del bebé, con la calidad de SAN JORGE® y la experiencia de miles de mamás. |
| Comunicación y Publicidad | Espacio en perchas | Redes sociales y presencia en puntos de venta de productos infantiles y maternas. Respuestas y publicaciones frías | Redes sociales, comunicación directa con prospectos, presencia en varias tiendas orgánicas y de alimentos gourmet. Página web funcional con carro de compras. Comunicación emocional, blog de la emprendedora | Presencia en tiendas orgánicas, restaurantes, ferias y tiendas gourmet, redes sociales y página web. Presentan un carro de compra que no funciona y no se muestran los productos. Consejos y recomendaciones de salud, recetas en la web. Publicaciones en redes sociales seguidas | No tienen redes sociales o página web, cuentan con una mención en la página web de Levapan, se encuentran en el punto de venta pero no cuentan con publicidad dirigida |

CAPÍTULO 3

3. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estrategia Genérica

El presente proyecto plantea la diferenciación como estrategia genérica, mientras busca llegar a un mercado focalizado de madres. A través de esta estrategia se busca lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, al contar con materias primas orgánicas con certificaciones nacionales e internacionales y trabajar en productos completos nutricionalmente, es decir que cada papilla cuente con varios tipos de alimentos para la adecuada nutrición de los niños. El ofertar un producto orgánico con ingredientes y características diferentes a la competencia, busca llegar a un tipo de madres con conocimiento y que a la vez estén dispuestas a pagar algo más por los productos ofertados.

En base a las entrevistas a profundidad a un pediatra y a una nutricionista se conoce que las principales inquietudes de los padres se dan por los ingredientes, la variedad en sabores, texturas, presentación y materias primas que brindan diferentes componentes nutricionales a los niños. El utilizar materias primas orgánicas y naturales con alto componente nutricional es fundamental ya que el estudio de mercado detallado en el capítulo anterior demostró que el 95% del total de las madres encuestadas estarían dispuestas a comprar papillas orgánicas si se comercializan y el 85% de las madres que actualmente alimentan a sus hijos con papillas industriales preferirían comprar papillas a base de productos orgánicos en vez de las que actualmente consumen. Es por esto que se busca llegar a los proveedores que ya ofertan productos orgánicos (para el presente

proyecto se referirá a los productos que no utilizan químicos durante la cosecha como orgánicos) o naturales (de igual manera los productos que no han sido modificados genéticamente se los llamará naturales) ya sea con certificaciones internacionales o que estén en proceso de conseguirlas.

Otro factor importante para la diferenciación de estos productos es la adecuada combinación de sabores e ingredientes que aseguran niveles de nutrientes para el desarrollo en cada etapa. Actualmente en el mercado se cuenta con sabores como: “carne con verduras” o “frutas mixtas” que no desglosan sus ingredientes; de acuerdo a las entrevistas a profundidad realizadas, se conoce que las madres prefieren saber qué componentes tienen las papillas con las que alimentan a sus hijos. Adicionalmente en el estudio de mercado las madres mostraron preferencia por sabores no tradicionales y de alto contenido nutricional como quinua, brócoli, zapallo y lenteja las cuales pueden ser incorporadas en las papillas de acuerdo a la recomendación de un nutricionista.

Adicionalmente incorporar estos sabores a temprana edad facilitará que los niños los consuman cuando crezcan.

3.2 Posicionamiento Estratégico

Es difícil superar el costo de oportunidad del capital porque se cuenta con dos fuerzas contrarias y dos indiferentes a la rentabilidad. Para alcanzar ventaja competitiva es necesario contrarrestar la Rivalidad y la fuerza de Productos Sustitutos. Adicionalmente se deben generar estrategias para hacer favorables el Poder de negociación de los proveedores y consumidores.

Para contrarrestar el alto grado de rivalidad en el sector, se utilizará una estrategia de nicho, llegando a madres que ya están familiarizadas con los productos orgánicos o que por su rutina diaria no cocinan y utilizan papillas industriales para la alimentación de sus hijos.

En base al estudio realizado se puede observar que los principales motivos para comprar papillas orgánicas entre las madres que estarían dispuestas a probar este producto están: porque son saludables y libres de químicos, su producción es amigable con el medio ambiente y que no son manipulados genéticamente. Al contar con materias primas con certificaciones internacionales se genera un diferenciador que los demás productos de esta categoría no tienen.¹ Adicionalmente en cada porción de papilla se contará con un alimento completo, es decir en base a la recomendación de un nutricionista se mezclarán las cantidades ideales de carbohidratos, proteínas y vegetales de acuerdo a cada etapa del bebé.

La fuerza de productos sustitutos se contrarrestará con una estrategia de alianzas. De acuerdo a las entrevistas a profundidad, para los padres de familia la opinión del pediatra es muy importante al momento de alimentar a sus hijos, por lo que inicialmente se establecerán relaciones con pediatras y nutricionistas de la ciudad de Quito que validen el producto y sus componentes nutricionales. De igual manera en las entrevistas se descubrió que si bien los pediatras no recomiendan las papillas industriales como parte de la dieta diaria de los niños si influyen el consumo de las mismas en ocasiones

¹ La página www.standardsmap.org, patrocinada por International Trade Center provee información de 170 estándares, códigos de conducta, protocolos de auditoría relacionados a productos sustentables en la cadena de suministros. Entre los principales para productos ecuatorianos que se comercializan en el país están Naturland con representación en el país y con varios productos certificados como cacao, banano y camarón y USDA Organics.

especiales y en caso de requerimientos nutricionales específicos, por alergias, enfermedades, etc. Ya que la publicidad de estos productos es limitada en el mercado, se buscará dar a conocer el producto directamente a las madres, yendo a los lugares que ellas frecuentan con sus niños para ofrecer degustaciones, y se buscará estar en tiendas que ofrecen productos orgánicos además de canales masivos.

El poder de negociación de los proveedores se contrarrestará con una estrategia de fidelización y crecimiento del proveedor. Actualmente el proyecto contará con productos naturales de proveedores que ya cuentan con certificaciones orgánicas o naturales, por ejemplo bananos con certificación Naturland que garantiza que no han sido genéticamente modificados.² Como empresa se apoyará con y conocimiento a estos agricultores para que logren dicha certificación en productos requeridos para este proyecto. Adicionalmente en temporadas que se necesite productos estacionales como el zapallo se promoverá su producción para incorporarlo en recetas estacionales.

3.3 Recursos y capacidades distintivas

Para mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo es necesario utilizar recursos y capacidades estratégicas distintivas que vayan alineados con la estrategia genérica. Las capacidades operativas y administrativas son las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan permitiendo a la empresa llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos para maximizar el valor de la empresa.

² Organismos genéticamente modificados (OGM), así como sus derivados, no son compatibles con la agricultura orgánica. Productos elaborados de acuerdo con las Normas de Naturland, deberán ser elaborados a lo largo de toda la cadena de producción y de valor, sin emplear organismos genéticamente modificados (OGM) y/o derivados de este tipo de organismos. (Naturland - Asociación para la agricultura orgánica, 2015)

Para el presente proyecto el recurso estratégico es:

Acceso y uso de materias primas con certificación orgánica con alto componente nutricional.

La principal papilla industrial consumida por los niños de acuerdo a la encuesta realizada en el capítulo anterior es Gerber, que al ser importada tiene un número limitado de sabores y presentaciones. La oferta nacional de papillas naturales es limitada y ninguna cuenta con certificaciones orgánicas o naturales en sus empaques. El presente proyecto cuenta con acceso a una variedad de proveedores nacionales de productos naturales y orgánicos que garantizan la entrega de materias primas. El acceso a esta materia prima local, de buena calidad y fresca permite que la estrategia planteada sea factible. En el Ecuador existen pocos proveedores con certificaciones como las mencionadas anteriormente, por lo que contar con ellos es un recurso valioso, de igual manera la idea de ayudar a otros proveedores a certificarse o lograr que más productos sean certificados será importante para la empresa.

Para el presente proyecto la capacidad estratégica es:

Saber producir y empaclar las papillas sin que pierdan su componente nutricional manteniendo estándares naturales (sin preservantes artificiales y modificaciones genéticas)

La producción de papillas con ingredientes naturales, es decir que en su cultivo y cosecha no utilizan pesticidas ni son modificados genéticamente obliga a los productores a mantener estos estándares durante la cocción y envasado del producto.

La cocción del mismo debe realizarse bajo estándares de higiene aprobados en el país y en el envasado se debe considerar el tiempo de preservación máxima previa la

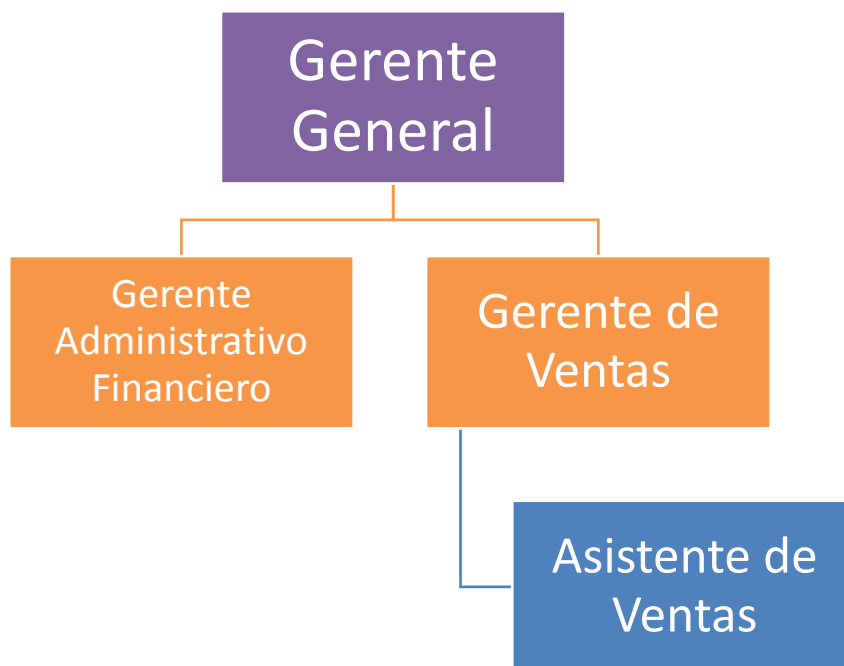
caducidad del producto especialmente por la sensibilidad del organismo del consumidor. En este proyecto se cuenta con el apoyo de la fábrica cuencana Fruveca S.A. quienes actualmente envasan mermeladas, vinagres y conservas y están en el mercado desde hace 40 años, sus productos se ofertan a través de la marca Parrish, de venta en las principales cadenas de supermercados del país. En la empresa se cocinará y envasará el producto de acuerdo a los resultados del presente proyecto.

3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo

Para la correcta administración de la empresa es imprescindible conocer y estructurar el negocio desde su inicio, para ello se plantea una estructura organizacional del tipo funcional.

En la empresa se desarrollarán diversas funciones interrelacionadas por varios departamentos que buscan cumplir ciertos resultados, el cumplimiento o no de estos resultados es responsabilidad de los empleados que están a cargo de estas funciones. El organigrama funcional permitirá una clara definición de responsabilidades de acuerdo a los roles que desempeña el personal y simplificar los mecanismos de control necesarios en la empresa.

| |
|-----------------------------------|
| Gerente Administrativo Financiero |
| Gerente de ventas |
| Asistente de ventas |
| Gerente General |



Dentro del presente organigrama existen funciones específicas de cada uno de los miembros, las cuales se encuentran en el Anexo 11. Es importante recalcar que se ha dividido la empresa en 2 áreas específicas, estando las Gerencia General y Administrativa Financiera a cargo de los autores de este proyecto mientras que la Gerencia de Ventas será ocupada por un miembro de la empresa Parrish en la ciudad de Quito. Por los primeros años se considera un esquema de maquila, donde la empresa Parrish produce y envasa los productos de acuerdo a los requerimientos del proyecto, es por esto que se incorpora una persona de esta empresa a la nómina de este proyecto.

El Gerente Administrativo Financiero tiene la educación gerencial administrativa financiera necesaria para guiar a la empresa hacia el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo. Así mismo su experiencia y competencias adquiridas permitirán que la empresa pueda maximizar el patrimonio invertido de los accionistas y crecimiento de la empresa. El Gerente General cuenta educación gerencial administrativa y con experiencia en el área de Marketing y Ventas, adicionalmente cuenta con estudios de alimentación y ha formado parte de emprendimientos relacionados a preparación de

alimentos por lo que sus conocimientos abarcan los campos necesarios para el desarrollo de estos productos. Las hojas de vida de este personal se encuentran en el Anexo 12.

El desarrollo de productos para la alimentación de bebés requiere de la asesoría de un nutricionista el cual cumplirá las funciones de consultor y se evaluará a futuro si debe pertenecer a la empresa para el desarrollo de nuevos productos o sus servicios serán ocasionales. Las áreas de Sistemas y Contabilidad serán tercerizadas. Como parte del funcionamiento de la empresa se contará con un espacio en modalidad de oficinas temporales donde en horarios establecidos se mantendrán reuniones.

CAPÍTULO 4

4. PLAN DE MERCADEO

4.1 Estrategia de Posicionamiento

El presente proyecto busca diferenciarse de sus principales competidores al producir y comercializar papillas elaboradas con materias primas orgánicas (con certificación nacional e internacional) de alto componente nutricional. En el país no existe gran cantidad de proveedores con dichas certificaciones, por lo que se buscará que los principales ingredientes sean certificados y se trabajará para que logren las respectivas certificaciones en productos complementarios.

Adicionalmente, con base en los resultados de las entrevistas a profundidad encontramos que el factor nutricional y los ingredientes son importantes a la hora de comprar alimentos para los niños, es por esto que se busca ofertar papillas con una variedad de sabores e ingredientes no tradicionales que actualmente no son ofertadas en el mercado y que aseguren la adecuada nutrición de los niños en cada etapa de crecimiento.

Los productos de Gerber, son el principal competidor, se han incorporado en el mercado ecuatoriano nuevas presentaciones, envases y combinación de sabores; sin embargo, no ofertan en el país su línea orgánica. Así mismo, Gerber oferta únicamente sabores e ingredientes tradicionales de sal y de dulce de papillas, las madres muestran preferencias por nuevos sabores donde se incorporen ingredientes como quinua, brócoli, zapallo, lenteja.

Eslogan

“Papillas orgánicas preparadas con el amor y cuidado de mamá”

4.1.1 Estrategia de marca

Nombre

Considerando las cualidades que poseen las papillas orgánicas se escogió el nombre Mommy's care.

La marca busca ser distintiva y crear un vínculo emocional con el cliente que lo acerque al producto. Se decidió utilizar el vínculo madre hijo al ser el primer contacto afectivo para el niño en los primeros años. Adicionalmente al ser la madre la primera proveedora de alimento se busca relacionar su cuidado en la elaboración de estos productos.

El nombre Mommy's care, es un nombre simple y fácil de recordar para los clientes, además que permite crear toda una línea de productos sin limitación en combinaciones y presentaciones.

Personalidad

La personalidad de marca de las papillas orgánicas se creará tomando en cuenta los principales beneficios que éstas aportan en la nutrición y salud de los niños, la cual busca asemejarse a la personalidad de una madre que se preocupa por su hijo. La personalidad busca también transmitir al cliente la importancia de incorporar otros alimentos y productos orgánicos en el cuidado de sus hijos ya que el consumo de éstos permite mejorar su calidad de vida, cuidar su salud y son más amigables con el medio ambiente.

En base a esto la marca será representada por una madre de familia joven, de entre 25 y 35 años. Su nivel socioeconómico es medio alto, alto. Vive en Cumbayá, frecuenta

eventos sociales y pertenece a un club social al que acude los fines de semana. Maneja un auto familiar, no es lujoso pero es seguro para sus hijos.

Tiene hijos y los ha criado con conciencia orgánica y saludable, se preocupa de la alimentación y si bien no puede cocinar todos los alimentos, está pendiente de los ingredientes que se utilizan. Es una mujer formal, que trabaja, es extrovertida y con estilo propio. Respecto a los gastos en alimentación familiar es indiferente al precio y busca calidad.

En base a esta descripción de la marca como si fuera una persona, las cualidades de la marca Mommy's Care son: Orgánica, nutritiva, natural, confiable, honesta, íntegra, responsable con el medio ambiente, eficiente, alegre.

Identidad

La identidad de marca se percibe como confiable, al ser el alimento de niños a partir de los 6 meses hasta los 2 años de edad. El proyecto utilizará ingredientes y sabores de las papillas combinados que serán avalados por un nutricionista para garantizar un alimento saludable, más natural y nutritivo para el niño.

La identidad extendida, que le dará un valor agregado a la marca, propone concientizar al cliente sobre el consumo de alimentos y productos orgánicos que son una alternativa que eleva la calidad de vida de las personas incluyendo la de sus hijos desde temprana edad. Las papillas orgánicas buscan también crear conciencia sobre buenas prácticas en pro del cuidado del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales.

Imagen

La imagen de marca de las papillas se crea a partir de factores físicos y emocionales que se dan en el cuidado y amor de una madre hacia su hijo. La imagen que tendrán los

envases y con los que se realizará la publicidad de las papillas será una madre de familia alimentando a su hijo con las papillas orgánicas en el jardín de su hogar, también se incluirá en la imagen los ingredientes en su estado natural con los que se prepara las papillas como frutas, vegetales y cereales. Con esta imagen se quiere enfatizar la seguridad y confianza que tiene la madre al alimentar a su hijo. La imagen de la marca muestra un ambiente agradable tanto para la madre como para el niño en el momento de la alimentación.

Al ser las madres de familia el mercado objetivo del presente proyecto, se espera que se sientan identificadas con la madre de la imagen, el niño y con el factor emocional que se quiere transmitir.

4.1.2 Estrategia de producto

De acuerdo al análisis realizado en la sección Posicionamiento Estratégico, el mercado objetivo son las madres que ya están familiarizadas con productos orgánicos y que por sus agendas requieren de productos listos para consumir. Es por esto que los productos de Mommy's Care se acoplan a estas necesidades al estar listos para el consumo.

Las papillas se ofertarán en dos tipos, de sal y de dulce, dentro de cada una se incluyen combinaciones de sabores recomendadas por una nutricionista para obtener alimentos completos, es decir cumplir la necesidad de nutrientes en cada porción.

En las encuestas realizadas, se consultó sobre las combinaciones que las madres estarían dispuestas a probar con sus hijos y se analiza una de ellas.

Papillas de Sal (ejemplo preferido en investigación): Quinoa, Brócoli y zanahoria.

La Quinoa aporta Omega 3 y fibra, hidratos, proteína y hierro. Fortalece los huesos y favorece la formación de glóbulos rojos.

Brócoli, rico en fibra y calcio, evita estreñimiento, aumenta defensas en el organismo, previene degradación de sistema de defensa de los pulmones.

Zanahoria, rica en vitamina A y fósforo, hierro, favorece la formación de glóbulos rojos, previene la anemia, combate el estreñimiento

Los ingredientes de estas papillas se complementan entre sí para cubrir todas las necesidades del bebé. Adicionalmente se toma en cuenta la porción recomendada por la nutricionista de cada producto. Como se mencionó anteriormente, se hará referencia a los productos que no utilizan químicos durante la cosecha como orgánicos y como naturales a los productos que no han sido modificados genéticamente. En este caso se buscará que los ingredientes mencionados cumplan inicialmente con la característica natural, seguida por la certificación orgánica a través de un proceso con organismos internacionales.

En base a la investigación realizada, se utilizarán dos empaques dependiendo la edad del consumidor. Para niños de 6 meses a 9 meses, se utilizarán empaques de vidrio de 120 grs. y para los niños de más de 9 meses se utilizará el empaque de sachet squeeze que facilita su transporte y manipulación por parte de las madres. La parte posterior del empaque será transparente para que las madres puedan ver el producto y contará con un dosificador para que la madre esté consiente del consumo por parte de su hijo. Respecto a la tapa la misma será grande de manera que cubra el pico.

El contar con un envase plástico para los niños mayores facilita el consumo ya que se lo pueden llevar a la boca y no necesitan ser alimentados por sus padres con cuchara. Adicionalmente tendrá un medidor en la parte de atrás para calcular la ingesta del producto por los niños.

4.1.3 Estrategia de precios

Para la fijación de precio de la papilla se tomó en cuenta las características del mercado objetivo de madres de familia de niveles de ingresos medianos y altos y que buscan dar a sus hijos un alimento nutritivo y natural como preparado en casa. Los resultados de la encuesta realizada en el Capítulo 2 muestran que el 40% de las madres encuestadas que alimentan a sus hijos con papillas industriales estarían dispuestas a pagar por una papilla orgánica entre US\$ 0.50 y US\$0.80 más y el 29% menos de 0.50\$ de lo que usualmente pagan por una papilla.

Las papillas base de comparación para el precio son las de 120 grs en empaque squeeze de Gerber las cuales están en \$1,77, por un solo sabor, mientras que las papillas de Mommy's Care de combinación de sabores se ofertarán en \$1.99. Adicionalmente las papillas en empaque de vidrio redondo tendrán el mismo precio sin embargo en esta presentación los competidores tienen porciones menores y solo un ingrediente, mientras que Mommy's Care cuenta con presentación de 120 grs con combinaciones de frutas, verduras y proteínas.

Los dos primeros años se mantendrá el precio pero a partir del tercero se aumentará al mismo de acuerdo a la inflación del país proyectada de 3%. Finalmente se considera que existirán promociones que reducirán el precio unitario promedio. A continuación se muestra un cuadro comparativo de precios con la competencia.

| Tamaño | Mommy's Care | Gerber | Quinoa Kids | Nana's Kitchen | Nutrimonsters | San Jorge |
|----------|--------------|--------|--------------|----------------|---------------|-----------|
| 113 grs. | | 1.36 | 1.09 - 1.13* | | 1.5 | 1.15 |
| 118 grs. | | | | 2* | | |
| 120 grs. | 1.99 | 1.77 | | | | |
| 170 grs. | | 1.36 | | | | |
| 270 grs. | | 2.76 | | | | |



En autoservicios (Supermaxi y Fybeca) se ofrecerá un margen de 20% del Precio de Venta al Público, es un valor similar al de los competidores.

En tiendas especializadas de igual manera se ofrecerá un descuento de 10% al distribuidor. Finalmente en ventas directas el precio será de \$1.99 por unidad más IVA.

4.1.4 Estrategia de comunicación

Promoción

Las promociones que se harán para dar a conocer el producto dentro del mercado objetivo serán:

En el segmento de venta directa se ofertará a través de redes sociales combos de producto para que las madres puedan probar todas las combinaciones de sabores. Se ofrecerán paquetes de 7 porciones donde el 7mo envase será gratis.

Se promocionará la cantidad del producto ya que tanto en la presentación de vidrio como en el envase squeeze tienen 120 gramos a diferencia de sus competidores que tienen entre 113 y 118 grs.

El principal canal de promoción será digital a través de redes sociales propias y con participación en páginas especializadas visitadas por madres.

Eventos y Ferias: En la ciudad de Quito se realizarán activaciones en 2 ferias enfocadas en niños y una en alimentación nutritiva. Las ferias de niños serán Fashion Baby 2017 y otra por definirse. Adicionalmente se participará en la Feria Ecuador Cultura Gourmet. La inversión en cada una de ellas por inscripción es de \$1000. Adicionalmente se debe considerar mercadería con descuento y premios para ser sorteados en los eventos entre los asistentes.

Plan de medios

Redes sociales: se utilizará como medio principal a Facebook, se busca promocionar la Fan Page Mommys's Care y llegar a una base de seguidores de 50.000 en los primeros 12 meses. Para esto se ha segmentado al universo de personas en Facebook de acuerdo a las siguientes categorías:

Edad: entre 18 y 45 años, no necesariamente que sean madres ya que una abuela, hermana, tía puede recomendar a la madre sobre el producto visto en la red social.

Ciudad de residencia: Quito y el valle de Cumbayá, no se ha incluye al resto del país en esta primera etapa pero se considerará las principales ciudades donde tiene presencia Supermaxi en el segundo semestre de operación.

Intereses: se busca que 560.000 personas con los siguientes intereses vean la publicidad en Facebook, al dar like en la Fan Page se compartirá la noticia con su red de amigos extendiendo el alcance. Entre los intereses están: Lactancia, Bebés, Alimentación para bebés, Comida Orgánica, Guarderías, Maternidad, etc.

Se contratará pauta en Facebook por 20 días, los cuales serán distribuidos en los 2 meses iniciales de operación. De esta manera es posible dar seguimiento a cada una de las interacciones que se registren aumentando el engagement por la pronta respuesta.

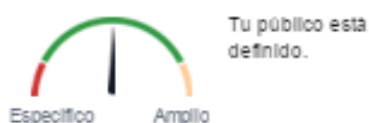
Adicionalmente se realizará 1 anuncio quincenal con pauta de \$10 diarios, los cuales estarán vigentes por una semana; se utilizará una segmentación similar, pero al promocionar un producto se buscará levantar una base de madres interesadas para hacerles llegar información específica de los productos y lograr ventas. Como parte de la pauta contratada con Facebook se incluye publicidad en Instagram donde el alcance es menor debido a la segmentación realizada.

A continuación se muestra la segmentación propuesta para redes sociales, que incluye en primer lugar la promoción de la fan page Mommy's Care y la segunda que muestra la segmentación para un anuncio pagado. La prueba de segmentación la realizaron las autoras de este documento utilizando herramientas de administrador de la misma.

Promoción de la Fan Page

Promoción Anuncio con Pauta

Definición del público

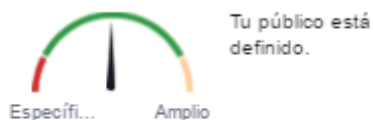


Características del público:

- Lugar:
 - ◊ Ecuador: Cumbayá (+40 km), Quito (+40 km) Provincia de Pichincha
- Conexiones excluidas:
 - ◊ Excluir a las personas a las que les gusta Prueba
- Edad:
 - ◊ 18 - 45
- Idioma:
 - ◊ Español (todos) o Inglés (Estados Unidos)
- Ubicaciones:
 - ◊ Sección de noticias de computadoras, Sección de noticias de dispositivos móviles o Columna derecha de computadoras
- Personas que ven:
 - ◊ Intereses: Bebe, Papilla, Maternidad, Paternidad, Lactancia materna, Padres/madres, Leche materna, Baby food, Guardería, Toddler, Comida orgánica o Biberón
 - ◊ Cargo: Alimentación

Alcance potencial: 540 000 personas

Definición del público



Características del público:

- Lugar:
 - ◊ Ecuador: Cumbayá (+40 km), Quito (+40 km) Provincia de Pichincha
- Edad:
 - ◊ 18 - 65+
- Ubicaciones:
 - ◊ en las páginas siguientes: Sección de noticias de computadoras, Sección de noticias de dispositivos móviles, Columna derecha de computadoras o Noticias de Instagram
- Personas que ven:
 - ◊ Intereses: Bebe, Baby, Bebés y Embarazos, Mi primer embarazo, Embarazada, Mi manual del bebe y embarazo, Embarazada Blog, Club de las Embarazadas, ABC del Bebé, EL RECIEN NACIDO, Estoy embarazada, Embarazada.com, Toddler, El Club del Embarazo Feliz, The Terrible Twos, Expo Maternidad y Bebé, feeding baby, Embarazadas y mamás,...
 - ◊ Empresas: Guardería
 - ◊ Padres: (0-12 months) New Parents o (01-02 Years) Parents with Toddlers

Alcance potencial: 210 000 personas

Programmatic by Google: Es muy común que como usuarios de internet las personas reciban notificaciones de productos o servicios que han buscado o que les interesa en páginas que ya no tienen relación con estos servicios. A través de una central de medios se realiza la contratación de Programmatic. Esta herramienta presenta anuncios de productos buscados anteriormente a través del internet. Es decir si un usuario realizó una búsqueda de papillas para su bebé y cerró la página, la próxima vez que se conecte al internet, publicidad de la marca aparecerá en portales de noticias, farándula, deportes, etc., dependiendo de la programación que la marca haya escogido

Se utilizará esta herramienta para lograr una base de datos de clientes. El valor aproximado para este segmento es de \$0,30 por interacción. En este caso la interacción será un formulario con información sobre la madre y edad de su bebé además de su correo y dirección. En el siguiente capítulo se analizará la factibilidad de costos para hacer llegar una muestra del producto a las madres que llenaron el formulario en la ciudad de Quito.

4.1.5 Estrategia de canal / plaza

La distribución de las papillas en un inicio se realizará en las zonas donde habiten personas con estratos económicos A, B Y C+ de la ciudad de Quito, a través de tiendas especializadas en productos para bebés o con enfoque orgánico y natural. Por ejemplo mercaditos orgánicos en Quito Tennis o Parque de Cumbayá, Tiendas orgánicas como Wayruro, UWI Cafetería y en la tienda virtual Organic Life. Una vez posicionado el producto en la ciudad de Quito, se empleará la misma estrategia en las principales ciudades del país con similares características.

Se utilizará como canal masivo a las dos principales cadenas de autoservicios, Supermaxi y Fybeca por el alcance que brindan y la posibilidad de llegar a las principales ciudades del país. Se utilizará la relación ya existente de la fábrica envasadora para ingresar en este canal.

4.1.6 Presupuesto años 1 – 4

El presente proyecto plantea la forma de financiamiento más conveniente para los gastos destinados a publicidad considerando que es un emprendimiento y que los recursos financieros para inicio de operaciones provendrán del capital aportado por los socios.

En principio todos los gastos relacionados con publicidad suelen ser expresados como un porcentaje de los ingresos de una Compañía; sin embargo, para el presente proyecto se designará un valor fijo para los 5 primeros años. Se considera una inversión total en estos 5 años de \$104,000 para publicidad con el objetivo de dar a conocer la marca, crear lealtad de los clientes y ganar cuota de mercado.

| Rubros | Años | | | |
|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Pauta de Fan Page 2 primeros meses | 1000 | 1000 | | |
| Pauta de Fan Page 10 meses restantes | 2500 | 2000 | | |
| Pauta de Anuncio en Facebook | 1500 | 2000 | 2000 | 2000 |
| Pauta de Fan Page anual años 3-4 | | | 5000 | 5000 |
| Producción de artes y fotografías | 500 | 500 | 1500 | 1500 |
| Programmatic | 1000 | 1000 | 2500 | 2500 |
| Inscripción en Eventos y Ferias | 3000 | 5000 | 4000 | 4000 |
| Productos promocionales en eventos | 1000 | 1500 | 2000 | 3000 |
| Página web | 1200 | | | |
| Creación de logo y marca | 400 | | | |
| Anuncios y pauta en webs visitadas por el target | 1500 | 1500 | 2000 | 2500 |
| Incorporación de carrito de compras en web | | 1200 | | |
| Material impreso | 500 | 500 | 1000 | 1000 |
| Producción de videos para redes sociales | 500 | 500 | 1500 | 2000 |
| Otros gastos publicitarios | 400 | 300 | 500 | 1500 |
| Total | 15000 | 17000 | 22000 | 25000 |

Se considera como gastos promocionales durante los 5 primeros años actividades como entregar muestras a madres que visiten los stands en las ferias, y a través de boca a boca o recomendación de actuales clientes, (este rubro se incluye en Productos promocionales en eventos) se planea enviar paquetes de 3 o 4 papillas dependiendo la edad de su hijo. Se espera conseguir una base de 200 madres mensuales a las que se les haga llegar dichas muestras para que prueben el producto.

Se implementará un programa de referidos para envíos de producto a más madres. La base se la recolectará a través de redes sociales y eventos. Los costos de esta iniciativa

se estiman en la sección financiera ya que se debe conocer el costo de producción de cada papilla previa la implementación.

De igual manera se destinará un valor para promoción directa con los pediatras y nutricionistas infantiles ya que ellos son uno de los principales influenciadores de las madres.

4.2 Plan de ventas

4.2.1 Modelo de ventas

Las ventas directas se realizarán a través de contactos en eventos, programas de referido y redes sociales. Adicionalmente se priorizará la venta a través de Supermaxi y Fybeca a nivel nacional. Para esto se utilizará tanto fuerza de ventas propias, como apoyo de la empresa Fruveca bajo la marca Parrish que ya se encuentra en las perchas de los principales supermercados del país. Finalmente a medida que se requiera se contratará personal de ventas para llegar a nuevos clientes.

4.2.2 Estructura del equipo comercial

El Gerente de Ventas será el encargado de gestionar las ventas que se realicen a través de autoservicios y tiendas específicas. Inicialmente las papillas serán comercializadas en las principales cadenas donde se ofertan alimentos para bebés como Megamaxi, Supermaxi y Fybeca, sus principales funciones serán las de atender y planificar los pedidos en coordinación con el departamento de operaciones de Fruveca, coordinar el transporte para entrega del producto y controlar las promociones que se realizarán a través de los autoservicios. Así mismo gestionará las ventas que se realizarán en tiendas específicas donde se ofertan productos orgánicos como establecer relaciones con nuevas

cadena de autoservicios y tiendas alrededor del país en donde se pueda comercializar las papillas.

Durante los primeros años, las autoras del presente proyecto se encargarán de las ventas directas hacia las madres y de establecer alianzas estratégicas con los principales pediatras de la ciudad de Quito para que recomienden a las madres el consumo de las papillas orgánicas como alternativa de alimento. Ésta organización tiene como objetivo establecer una relación más estrecha con las madres y pediatras otorgándoles información más detallada sobre la elaboración, ingredientes y beneficios de las papillas orgánicas para los niños y así conseguir su confianza y fidelidad hacia la marca.

El asistente de ventas receptorá pedidos y solicitará envíos desde Cuenca, realizará manejo de base de datos

4.2.3 Proyección de ventas

La proyección de ventas se basó en los siguientes supuestos:

- Se tomó en cuenta la población de niños desde 6 hasta 24 meses de edad nacidos vivos a de las ciudades donde se encuentran los locales de Supermaxi y Fybeca (273,528), se tomó los infantes pertenecientes a los estratos A, B y C+ de la población (35.9%), obteniendo una población total de 98,197
- Las unidades proyectadas se calcularon considerando las tasas de crecimiento proyectadas para el mercado de fórmulas y alimentos elaborados para bebés en América a partir del año 2016 al 2019.

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| % Crecimiento de sector de alimentos elaborados y fórmulas para bebés | 5,22% | 5.67% | 6.04% | 6.01% | 6.01% |

El crecimiento promedio de las ventas de alimentos para bebés en el Ecuador durante el período 2010 y 2014 fue de 5.96% por lo que las tasas anteriormente mencionadas son razonables para las realizar las proyecciones de consumo de papillas

- Las proyecciones se realizaron con base en la cuota de mercado que se espera captar a en la ciudad de Quito donde inicialmente existirá un mayor esfuerzo de ventas y las demás ciudades donde se encuentran los locales de Fybeca y Supermaxi que son: Ambato, Cuenca, Guayaquil, Ibarra, Latacunga, Loja, Machala, Manta, Quito, Riobamba y Santo Domingo.

| Quito | | | | | |
|----------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Unidades | | | | | |
| Supuestos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Población | 19,908.0 | 21,036.8 | 22,307.4 | 23,648.1 | 25,069.3 |
| Cuota de mercado | 1.2% | 2.5% | 3.0% | 3.5% | 4.5% |
| Mercado objetivo | 239 | 526 | 669 | 828 | 1,128 |
| Consumo de papillas a la semana | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| Tota consumo de papillas semanal | 477.8 | 1,051.8 | 1,338.4 | 1,655.4 | 2,256.2 |
| Total consumo de papillas anual | 24,845.2 | 54,695.6 | 69,599.1 | 86,079.0 | 117,324.5 |

| Portafolio de ventas | | | | | | |
|-----------------------|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Tipo de cliente | % Portafolio de ventas | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Supermercados | 50% | 12,423 | 27,348 | 34,800 | 43,040 | 58,662 |
| Fybeca | 20% | 4,969 | 10,939 | 13,920 | 17,216 | 23,465 |
| Tiendas específicas | 10% | 2,485 | 5,470 | 6,960 | 8,608 | 11,732 |
| Venta directa | 20% | 4,969 | 10,939 | 13,920 | 17,216 | 23,465 |
| Total unidades | | 24,845 | 54,696 | 69,599 | 86,079 | 117,324 |

| Precio | | | | | | |
|---------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Tipo de cliente | Precio base | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Supermercados | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.65 | 1.65 | 1.65 |
| Fybeca | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.65 | 1.65 | 1.65 |
| Tiendas específicas | 1.8 | 1.8 | 1.8 | 1.85 | 1.85 | 1.85 |
| Venta directa | 1.99 | 1.99 | 1.99 | 2.05 | 2.05 | 2.05 |

| Proyección Ventas | | | | | |
|------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Tipo de cliente | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Supermercados | 19,876 | 43,757 | 57,350 | 70,929 | 96,675 |
| Fybeca | 7,950 | 17,503 | 22,940 | 28,372 | 38,670 |
| Tiendas específicas | 4,472 | 9,845 | 12,904 | 15,959 | 21,752 |
| Venta directa | 9,888 | 21,769 | 28,531 | 35,287 | 48,096 |
| Total Ventas | 42,187 | 92,873 | 121,725 | 150,547 | 205,193 |
| Crecimiento en ventas | N/A | 120.1% | 31.1% | 23.7% | 36.3% |

| Demás ciudades | | | | | |
|----------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Unidades | | | | | |
| Supuestos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Población | 78,288.6 | 82,727.5 | 87,724.3 | 92,996.5 | 98,585.6 |
| Cuota de mercado | 1.2% | 2.5% | 3.0% | 3.5% | 4.5% |
| Mercado objetivo | 939 | 2,068 | 2,632 | 3,255 | 4,436 |
| Consumo de papillas a la semana | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| Tota consumo de papillas semanal | 1,878.9 | 4,136.4 | 5,263.5 | 6,509.8 | 8,872.7 |
| Total consumo de papillas anual | 97,704.1 | 215,091.6 | 273,699.7 | 338,507.3 | 461,380.6 |

| Portafolio de ventas | | | | | | |
|-----------------------|------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Tipo de cliente | % Portafolio de ventas | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Supermercados | 60% | 58,622 | 129,055 | 164,220 | 203,104 | 276,828 |
| Fybeca | 20% | 19,541 | 43,018 | 54,740 | 67,701 | 92,276 |
| Tiendas específicas | 20% | 19,541 | 43,018 | 54,740 | 67,701 | 92,276 |
| Venta directa | 0% | - | - | - | - | - |
| Total unidades | | 97,704 | 215,092 | 273,700 | 338,507 | 461,381 |

| Precio | | | | | | |
|---------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Tipo de cliente | Precio base | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Supermercados | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.65 | 1.65 | 1.65 |
| Fybeca | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.65 | 1.65 | 1.65 |
| Tiendas específicas | 1.8 | 1.8 | 1.8 | 1.85 | 1.85 | 1.85 |
| Venta directa | 1.99 | 1.99 | 1.99 | 2.05 | 2.05 | 2.05 |

| Proyección Ventas | | | | | |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tipo de cliente | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Supermercados | 93,796.0 | 206,487.9 | 270,634.3 | 334,716.0 | 456,213.1 |
| Fybeca | 31,265.3 | 68,829.3 | 90,211.4 | 111,572.0 | 152,071.0 |
| Tiendas específicas | 35,173.5 | 77,433.0 | 101,487.9 | 125,518.5 | 171,079.9 |
| Venta directa | - | - | - | - | - |
| Total Ventas | 160,234.8 | 352,750.2 | 462,333.6 | 571,806.5 | 779,364.0 |
| Crecimiento en ventas | | 120.1% | 31.1% | 23.7% | 36.3% |

| Proyección Ventas | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Resumen | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Unidades | 122,549 | 269,787 | 343,299 | 424,586 | 578,705 |
| Ventas | 202,422 | 445,623 | 584,058 | 722,353 | 984,557 |
| Crecimiento en ventas US\$ | | 120.1% | 31.1% | 23.7% | 36.3% |

4.2.3.1 Estacionalidad de las ventas

El consumo de las papillas no es estacional por lo que las proyecciones se presentan de forma anual.

4.2.4 Definición de metas comerciales años 1-4

Las definiciones de metas estratégicas comerciales para el Gerente de Ventas:

- Incrementar el volumen
- Fomentar nuevas ocasiones de consumo
- Ampliar los puntos de venta en áreas de alto tráfico
- Desarrollar nuevos distribuidores

- Impulsar productos complementarios
- Mejorar los niveles de inventario en el punto de venta
- Ejecución en el punto de venta
- Desarrollar manuales de ejecución por canal
- Reforzar el marketing en momentos de alta demanda
- Retención de clientes
- Identificar necesidades reales de los clientes para validar la propuesta del producto
- Desarrollar un programa de lealtad para retención de clientes
- Administración de los ingresos
- Cumplimiento del presupuesto anual de ventas para cada período
- Monitorear cumplimiento de precio al consumidor
- Controlar el nivel de promociones efectuadas a los clientes
- Desarrollar estrategias de precios por tipo de cliente
- Analizar porcentajes de descuentos por cada tipo de cliente

4.2.5 Esquema de remuneración e Incentivos

El esquema remunerativo del equipo comercial durante los primeros cinco años del proyecto que estará conformado por el Gerente de Ventas y un asistente estará compuesto de la siguiente manera:

Salario fijo para ambas posiciones con la posibilidad de acceder a \$5000 en comisiones al año para el Gerente de Ventas y hasta \$2500 para el asistente de ventas.

Por cumplimiento de presupuesto de ventas se le otorgará el 4% sobre la venta de cada unidad cobrada. Por ejemplo, considerando que la política de crédito para autoservicios será de hasta un máximo de 90 días, las ventas realizadas en el mes diciembre serán cobradas en el mes de marzo del siguiente año, por lo que la comisión

será pagada al Gerente de Ventas cuando se haya efectuado el cobro en el mes de marzo de las unidades vendidas en diciembre.

Existirá una comisión mínima del 1% sobre el total de ventas cobradas en el año.

Si sobrepasa el presupuesto de ventas, se le otorgará el 1.5% por unidad vendida y cobrada adicional sin que éste rubro sobrepase los \$5000 anuales

Las creadoras del presente proyecto se encargaran del cumplimiento del presupuesto de ventas directas por las cuales no se les pagará comisión. Las ventas directas tienen como objetivo principal dar a conocer el producto al mercado objetivo que son las madres para lograr su confianza y lealtad en la marca. Dentro del portafolio de ventas, las ventas directas corresponden aproximadamente el 12% total de las ventas; sin embargo se espera que para los próximos años este porcentaje sea cada vez menor conforme el mercado acoja al producto y alcance su maduración.

4.2.6 Esquema de seguimiento

Para dar seguimiento a los objetivos comerciales y estratégicos de la Compañía, se llevará a cabo dos tipos de control:

Control del plan anual de ventas y gestión comercial

El Gerente de Ventas será el responsable de dar seguimiento al cumplimiento de las ventas de las papillas orgánicas diariamente de acuerdo al plan anual de ventas del año, además para evaluar la gestión comercial se basará en el cálculo y análisis de las siguientes ratios:

- Valor medio del pedido: $\text{Importe ventas} / \text{número de pedidos}$
- Promedio de pedidos por día: $\text{Número pedidos} / \text{días trabajados}$
- Pedidos por cliente: $\text{Número pedidos} / \text{Número de clientes}$
- Ventas medias por cliente: $\text{Venta total} / \text{Número de clientes}$

- Expansión de clientes: Clientes nuevos/clientes efectivos
- Regresión clientela: Clientes perdidos/clientes efectivos
- Cartera de pedidos: Cartera de pedidos/ventas mensuales medias
- Expansión ventas: Ventas mes actual/ventas mes anterior
- % de devoluciones: Ventas mes actual/venta mes
- Morosidad: Cartera vencida/total cartera

El Gerente de ventas y su asistente serán evaluado en base al cumplimiento del plan anual de ventas y deberá realizar una presentación e informe semanal de los resultados para discusión con el Gerente General y Gerente Administrativo Financiero durante los dos primeros años de operación, cuando la empresa se encuentre en etapa de crecimiento las reuniones de manera mensual después del cierre de balance de cada mes donde se cuente con los resultados financieros.

Respecto a la cartera y plazos de crédito, se deberá analizar en conjunto con el Gerente Administrativo Financiero de forma mensual previo el cierre de balance para determinar si es necesaria una provisión por cartera incobrable. Este análisis se lo deberá realizar por cada cliente.

Adicionalmente, el Gerente de Ventas será el responsable de gestionar encuestas u otras metodologías de levantamiento de información que permitan medir la satisfacción del cliente y servirán para la planeación de nuevos objetivos estratégicos y comerciales.

Control de rentabilidad de los productos

Las reuniones que darán seguimiento y control a la rentabilidad de productos y su mercado serán responsabilidad del Gerente de Ventas y Gerente Administrativo Financiero en conjunto, se presentará las variaciones al Gerente General con la revisión del Estado de Resultados, Balance General y Flujos de efectivo de manera mensual. En caso de existir negociaciones importantes con clientes donde se planteen variaciones

significativas en precio o rentabilidad de los productos, el Gerente Administrativo Financiero con el Gerente de Ventas deberá realizar un análisis sobre el impacto que tendrá esta negociación en la rentabilidad de la Compañía, únicamente el Gerente General será el encargado de aprobar las negociaciones previa revisión de los análisis de rentabilidad efectuado por las otras gerencias.

CAPÍTULO 5

5. FINANCIERO

5.1 Inversión Inicial y Financiamiento

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo 4 la producción se realizará en una empresa ya operativa en la ciudad de Cuenca donde se envasan mermeladas, salsas de tomates y conservas.

La inversión inicial incluye los gastos de constitución, patente de la empresa y registro sanitario de 3 combinaciones de sabores de papillas, este rubro incluye pruebas de estabilidad de 6 meses para comprobar la vida útil de los productos.

En la parte publicitaria se incluye el diseño de página web y diseño de logo e imagen corporativa con una diseñadora Free Lance, esto incluye fotografía de alimentos.

La empresa Fruveca tiene una capacidad de empacamiento y cocción de 80.000 unidades mensuales en las máquinas de mermeladas, aunque solo produce 40.000 unidades mensuales. Muchas de las maquinas existentes sirven para la producción de papillas por lo que se cuenta con esta capacidad inicial, pero se complementará con una inversión de \$50.780 en equipos adicionales para la producción de variedades diferentes

de papillas y el empaquetamiento en envases plásticos antes mencionados. En los cinco años que se considera para el análisis de este proyecto, no se llega a ocupar la capacidad ociosa de la empresa y se firmará un contrato por 5 años, al final se considerará si es necesario implementar una planta propia y nueva o si se debe renovar el contrato.

Se cuenta con una bodega en la ciudad de Quito en la cual se almacenarán los productos para ferias y eventos directos, únicamente es necesaria la adecuación de la misma ya que funciona en la vivienda de una de las autoras en la Av. Granados. De igual manera los gastos de transporte corren por cuenta de la empresa Fruveca quienes ya cuentan con los camiones y planes de entrega a Supermaxi y demás cadenas. A continuación, se detalla la inversión inicial:

| Inversión Inicial | Precio | Unidad | Total |
|------------------------------------------------|--------|--------|---------------|
| Gastos para inicio de operaciones | | | |
| Gasto de constitución | 1 | 1,800 | 2,800 |
| Patente | 1 | 500 | 500 |
| Página de internet | 1 | 2,500 | 2,500 |
| Diseño del logo e imagen corporativa | 1 | 400 | 400 |
| Registros sanitarios | 3 | 1200 | 3,600 |
| Total gastos para inicio de operaciones | | | 9,800 |
| Activo fijo | | | |
| Instalaciones y adecuaciones | - | 1 | 0 |
| Maquinarias y Equipo | | | |
| Sistemas de calentamiento y agitación | 7,000 | 1 | 7,000 |
| Tanque de almacenamiento | 3,000 | 2 | 6,000 |
| Pasteurizadora | 7,000 | 1 | 7,000 |
| Balanza de recepción | 800 | 2 | 1,600 |
| Compresor | 14,000 | 1 | 14,000 |
| Empacadora | 8,000 | 1 | 8,000 |
| Congelador | 500 | 1 | 500 |
| Licuada industrial | 1,500 | 1 | 1,500 |
| Equipos de laboratorio | 3,000 | 1 | 3,000 |
| Total Maquinaria y Equipo | | | 48,600 |
| Equipos de computación | | | |
| Computadoras portátil | 1400 | 4 | 5,600 |
| Total Equipos de computación | | | 5,600 |

| | | | |
|---------------------------------|---|------|----------------|
| | | | |
| Muebles y enseres | | | |
| Estanterías para bodega | 1 | 2000 | 2,000 |
| Total Muebles y enseres | | | 2,000 |
| Total Activo fijo | | | 56,200 |
| | | | |
| Capital de trabajo | | | |
| | | | |
| Total capital de trabajo | | | 129,403 |
| Total inversión inicial | | | 195,403 |

La inversión inicial será financiada 40% por el capital aportado por las socias y 60% con financiamiento de la CFN a cinco años con pagos semestrales a una tasa del 10.69%.

La tabla de amortización de la deuda por los cinco años se muestra en el Anexo 13.

5.1.1 Vida útil y depreciación de los activos

Los activos fijos que se adquirirán como se mencionó anteriormente consisten de maquinaria y equipos de computación. La maquinaria necesaria para la elaboración de este proyecto incluye maquinaria ya operativa que se encuentra en las instalaciones de Fruveca, pero se comprará equipos de preparación y empaquetamiento que facilitarán la producción de las papillas.

Las maquinarias son depreciadas linealmente a 10 años, por un valor total de \$50.780 y un valor mensual de \$423. Los equipos de computación que serán utilizados por el personal administrativo en Quito serán depreciados a 5 años por un valor de \$1200 anuales y \$ 100 mensuales. Adicionalmente los muebles y enseres utilizados en las oficinas de Quito se deprecian a 5 años por un valor de \$200 anuales y \$17 mensuales. Se muestra el detalle en el Anexo 14.

5.2 Proyecciones financieras

5.2.1 Supuestos Financieros

Para el análisis del plan financiero se consideró los siguientes supuestos:

- Las unidades vendidas proyectadas se calcularon tomando en cuenta tasas de crecimiento del sector de fórmulas y alimentos elaborados para bebés en América a partir del año 2016 al 2019, analizado en la Figura 6 en el Capítulo 2.
- El precio de venta de las papillas será el mismo para los dos primeros años y luego se considera un crecimiento del 3.38% cada dos años equivalente a la inflación anual registrada en diciembre del 2015 (Banco Central, 2015) si bien se cuenta con una inflación de 1.6% en Mayo de 2016, se mantiene el 3% como inflación proyectada por decisión de las autoras en base a la realidad del país.
- Se considera un margen bruto de ganancia del 45% para los dos primeros años. Para el tercer y cuarto se espera alcanzar economías de escala por lo que el margen de rentabilidad será del 47% para el quinto año. Durante los primeros 5 años se maquila la producción de las papillas.
- Los gastos de ventas incluyen gastos promocionales y publicidad, se consideró un valor incremental de US\$6,000 para el segundo año y tercer año respecto al año anterior y se mantiene fijo para los siguientes dos años.
- Los gastos administrativos consideran un crecimiento del 3.78% para cada año equivalente a la inflación anual registrada en diciembre del 2015. (Banco Central, 2015)

- El plazo promedio de cobro para Supermaxi y Fybeca son 90 días para los próximos cinco años y para tiendas específicas de 30 días para los dos primeros años y de 45 días a partir del tercero. Los días de rotación del inventario son de 30 días.
- El cálculo de la depreciación de activos fijos considera la vida útil establecida por el Reglamento de Servicio de Rentas Internas del Ecuador.
- Se considera el 22% para el cálculo de impuesto a la renta y del 15% para participación de trabajadores. Todas las proyecciones se realizaron tomando en cuenta las leyes vigentes del país

5.2.2 Estado de resultados mensuales

El presente proyecto inicia con ventas mensuales de \$2,810 y presenta un crecimiento sostenido durante todos los meses, llegando a vender más de \$25,000 en los meses de Octubre y Noviembre donde se realizan eventos y ferias para bebés y futuras madres. Durante este periodo se considera un costo de ventas de 58%.

Los gastos administrativos y de ventas se estiman en \$7,888 mensuales, este valor incluye rubros como la publicidad que en los primeros meses representan hasta el 44% de los ingresos.

Se estiman pérdidas durante los primeros 8 meses del año por un total de \$45,000 y los meses que se tiene utilidad se llega a los \$1,252, finalmente en diciembre por una reducción en las ventas se cuenta con una pérdida de \$6,000. Se considera que estos rubros son normales para un negocio que inicia y que se está dando a conocer durante el primer año. El Estado de resultados mensuales completo se muestra en el Anexo 15.

5.2.3 Estado de situación financiera y flujo de efectivo del primer año de operación

Se considera un inventario inicial de cerca de \$30,000 con los que se espera cubrir los primeros meses en los que no se cuenta con caja para realizar compras de inventario, el valor de inventario va reduciendo con las ventas hasta llegar a diciembre con cerca de \$12,000

Los valores de Cuentas por Cobrar a Autoservicios y Tiendas Especificas aumentan junto con las ventas considerando un período de crédito de 30 días. En el rubro de venta directa no se ofrecen créditos.

El primer año de operación el Flujo de Caja en Actividades de Operación es negativo debido a la pérdida neta de los primeros meses.

En el flujo de caja en Actividades de Financiamiento se incluye el pago semestral de la deuda.

El detalle del Estado de Situación Financiera y Flujo de efectivo mensual se encuentran en el Anexo 16 y 17 respectivamente

5.2.4 Estado de resultados anuales

El primer año resulta el más crítico en las ventas ya que se debe dar a conocer el producto y entrar a un mercado que ya cuenta con varias opciones de papillas para bebés. Como se ha mencionado anteriormente las técnicas de diferenciación y las estrategias de ventas ayudarán a que se logren los objetivos planteados.

En el primer año se espera vender cerca de 122,549 unidades por un total de \$202.422, el segundo año la expectativa es positiva ya que todas las acciones intentadas en el primer año buscan dar resultados en ventas esperando tener un crecimiento del

120%, llegando a vender cerca de 269.787 unidades en el año con ventas totales de \$445.623. A partir del tercer año el crecimiento en ventas es de un 31% y en los años 4 y 5 se espera un crecimiento de 23% y 40% respectivamente.

Se proyecta pérdidas el primer año de cerca de \$50.000. A partir del segundo año se espera una utilidad de \$35.000 la cual se incrementa en un 11%, 14% y 18% para los años 3, 4 y 5 respectivamente. Un resumen del estado de resultados para los primeros cinco años se muestra a continuación:

| UNITS | Proyecciones | | | | | | |
|----------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| | Año 0 Dic-31 | Año 1 Dic-31 | Año 2 Dic-31 | Año 3 Dic-31 | Año 4 Dic-31 | Año 5 Dic-31 | |
| Estado de Resultados | | | | | | | |
| Total Ventas | US\$ | | \$202,422 | \$445,623 | \$584,058 | \$722,353 | \$1,014,094 |
| <i>Total Ventas - % growth</i> | <i>%</i> | | N/A | 120.15% | 31.07% | 23.68% | 40.39% |
| Costo de Ventas | US\$ | | 117,405 | 258,462 | 332,913 | 411,741 | 578,034 |
| Margen Bruto | US\$ | | \$85,017 | \$187,162 | \$251,145 | \$310,612 | \$436,061 |
| <i>Margen bruto</i> | <i>%</i> | | 42.0% | 42.0% | 43.0% | 43.0% | 43.0% |
| Total Gastos Administrativos y de Ventas | US\$ | | \$117,155 | \$117,500 | \$133,504 | \$138,253 | \$141,291 |
| <i>SG&A as a % of revenue</i> | <i>%</i> | | 57.9% | 26.4% | 22.9% | 19.1% | 13.9% |
| Total Costos y Gastos | US\$ | | \$234,560 | \$375,962 | \$466,417 | \$549,994 | \$719,325 |
| <i>Costos + Gastos como a % del ingreso</i> | <i>%</i> | | 115.9% | 84.4% | 79.9% | 76.1% | 70.9% |
| EBITDA | US\$ | | (\$32,138) | \$69,662 | \$117,641 | \$172,359 | \$294,770 |
| <i>EBITDA margin</i> | <i>%</i> | | -15.9% | 15.6% | 20.1% | 23.9% | 29.1% |
| Depreciación | US\$ | | \$6,180 | \$6,180 | \$6,180 | \$6,180 | \$6,180 |
| Costo financiero de la deuda | US\$ | | \$11,900 | \$9,395 | \$6,890 | \$4,384 | \$1,879 |
| Total net financing expenses | US\$ | | \$11,900 | \$9,395 | \$6,890 | \$4,384 | \$1,879 |
| Utilidad antes de impuestos y participación | US\$ | | (\$50,218) | \$54,087 | \$104,571 | \$161,795 | \$286,710 |
| <i>EBT margin</i> | <i>%</i> | | -24.8% | 12.1% | 17.9% | 22.4% | 28.3% |
| Participación de empleados | US\$ | | \$0 | \$8,113 | \$15,686 | \$24,269 | \$43,007 |
| Impuestos | US\$ | | \$0 | \$10,114 | \$19,555 | \$30,256 | \$53,615 |
| UTILIDAD NETA | US\$ | | (\$50,218) | \$35,859 | \$69,331 | \$107,270 | \$190,089 |
| <i>Margen neto</i> | <i>%</i> | | -24.8% | 8.0% | 11.9% | 14.9% | 18.7% |

5.2.5 Estado de situación financiera anual y flujo de efectivo

A continuación se presentan los principales resultados del Estado de Situación Financiera y Flujo de Efectivo, los cuadros completos se muestran en el Anexo 18 y 19 respectivamente

Al contar con la mayoría de las ventas a través de autoservicios y tiendas específicas se puede observar que las cuentas por cobrar incrementan cada año, de igual manera para cubrir esta demanda el inventario aumenta controladamente desde los \$12000 en el primer año hasta cerca de \$45.000 en el año 5

Respecto a los activos no corrientes se consideran los equipos que se deben adquirir para la adecuación del área de papillas dentro de la planta Fruveca en la ciudad de Cuenca.

A partir del año 3 se cuenta con utilidades retenidas por \$54972, \$162242 en el año 4 y \$352331 en el año 5.

El Flujo de caja en actividades de operación es negativo en el año 5 pero a partir del segundo año se muestra un crecimiento en el mismo llegando a \$28170 en el año 2 y a \$178500 en el año 5.

Las cuentas por cobrar se mantienen estables y se busca que al llegar a más canales las ventas sigan aumentando tanto en autoservicios como en tiendas específicas.

La deuda se mantiene en los 5 años y no se planea realizar una nueva inversión en este periodo, a partir del año 6 se considerará invertir en una nueva planta o expandir la línea de producción en Cuenca. Un resumen del balance general y estado de flujos de efectivo para los primeros cinco años se muestra a continuación:

Estado de situación financiera

| UNITS | Proyecciones | | | | | |
|-------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| | Dic-31 | Dic-31 | Dic-31 | Dic-31 | Dic-31 | Dic-31 |

Estado de Situación Financiera

| | | | | | | | |
|----------------------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Total Activos Corrientes | US\$ | \$139,203 | \$85,994 | \$131,300 | \$206,628 | \$322,532 | \$551,357 |
| Propiedad, planta y equipo neto | US\$ | \$56,200 | \$50,020 | \$43,840 | \$37,660 | \$31,480 | \$25,300 |
| Otros activos neto | US\$ | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Total Activos no corrientes | US\$ | \$56,200 | \$50,020 | \$43,840 | \$37,660 | \$31,480 | \$25,300 |
| TOTAL ACTIVOS | US\$ | \$195,403 | \$136,014 | \$175,140 | \$244,288 | \$354,012 | \$576,657 |
| Total Pasivos corrientes | US\$ | \$23,436 | \$37,702 | \$64,405 | \$87,659 | \$113,549 | \$146,105 |
| Deuda a largo plazo | US\$ | \$93,746 | \$70,309 | \$46,873 | \$23,436 | \$0 | \$0 |
| Total pasivos a largo plazo | US\$ | \$93,745.6 | \$70,309 | \$46,872.8 | \$23,436.4 | \$0.0 | \$0.0 |
| TOTAL PASIVOS | US\$ 000 | \$117,182 | \$108,011 | \$111,278 | \$111,095 | \$113,549 | \$146,105 |
| TOTAL PATRIMONIO | US\$ | \$78,221 | \$28,003 | \$63,862 | \$133,193 | \$240,463 | \$430,552 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | US\$ | \$195,403 | \$136,014 | \$175,140 | \$244,288 | \$354,012 | \$576,657 |

Estado de flujos de efectivo

| UNITS | Proyecciones | | | | | |
|-------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| | Dic-31 | Dic-31 | Dic-31 | Dic-31 | Dic-31 | Dic-31 |

Flujo de efectivo

| | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------|------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <u>Flujo de caja en actividades de operaciones</u> | US\$ | | <u>(\$72,805)</u> | <u>\$28,170</u> | <u>\$64,161</u> | <u>\$104,401</u> | <u>\$178,555</u> |
| <u>Flujo de caja en actividades de inversión</u> | US\$ | | <u>\$0</u> | <u>\$0</u> | <u>\$0</u> | <u>\$0</u> | <u>\$0</u> |
| <u>Flujo de caja en actividades de financiamiento</u> | US\$ | | <u>(\$23,436)</u> | <u>(\$23,436)</u> | <u>(\$23,436)</u> | <u>(\$23,436)</u> | <u>(\$23,436)</u> |
| <u>Flujo de caja al final del período</u> | US\$ | | <u>(\$96,241)</u> | <u>\$4,734</u> | <u>\$40,725</u> | <u>\$80,964</u> | <u>\$155,119</u> |
| Saldo de caja al final del período | | 109,852 | 13,610 | 18,344 | 59,069 | 140,033 | 295,152 |

5.3 Índices financieros

5.3.1 Liquidez

Para medir la liquidez del presente proyecto se realizó la prueba ácida, para conocer la capacidad de la empresa para pagar su deuda en corto plazo sin incluir el inventario ya que no siempre se es posible liquidarlo para cubrir el pasivo corriente. Como se observa en la tabla a continuación la empresa se muestra capaz de cubrir sus obligaciones en todo el proyecto.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Liquidez | | | | | |
| Capital de trabajo | 24,855 | 66,895 | 118,969 | 208,983 | 405,252 |
| Razón Corriente | 1.5 | 2.0 | 2.4 | 2.8 | 3.8 |
| Prueba ácida | 1.3 | 1.7 | 2.0 | 2.5 | 3.4 |

5.3.2 Rentabilidad

Para obtener la rentabilidad de la empresa se calcula el Retorno sobre el Capital, el primer año que se realiza la inversión más fuerte tanto por las autoras como por el banco y las ventas no son suficientes para cubrir los gastos por lo que se tiene un retorno negativo. A partir del segundo año se puede observar un retorno positivo del 45,8% llegando al 243% al final del 5to periodo.

El retorno sobre los activos de igual manera es negativo el primer año, pero a partir del segundo se encuentra en 20.47%, alcanzando el 32.96% en el quinto año

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Rentabilidad | | | | | |
| ROE | -64.2% | 45.8% | 88.6% | 137.1% | 243.0% |
| ROA | -40.40% | 20.47% | 28.38% | 30.30% | 32.96% |
| Margen Bruto | 42% | 42% | 43% | 43% | 43% |

5.3.3 Nivel de endeudamiento

Es importante que la empresa cumpla sus obligaciones por lo que el nivel de endeudamiento inicial es alto, pero siempre es posible cubrirlo.

La concentración de endeudamiento nos muestra que al final de los 5 años del presente proyecto no se incurre en deuda a largo plazo adicional y la empresa puede salir adelante con el financiamiento ya incluido.

El ratio de cobertura de intereses durante los cinco períodos se muestra alto lo que indica que la empresa podrá cubrir los intereses de la deuda con las ganancias generadas antes de interés e impuestos, también conocido como el EBITDA.

| | Deuda | | | | |
|---------------------------------------|--------|------|-------|-------|--------|
| Nivel de endeudamiento | 77% | 64% | 68% | 78% | 86% |
| Concentración de endeudamiento | 51% | 58% | 53% | 41% | 29% |
| Cobertura de intereses | (2.70) | 7.41 | 17.07 | 39.31 | 156.87 |

Punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio considera un margen bruto por unidad de US\$0.79 para los dos primeros años y a partir del tercer año donde el precio de venta se incrementa el 3%, el margen aumenta a U\$0.83. El primer año proyectado da como resultado una pérdida con una venta de 122,549 unidades; sin embargo, el punto de equilibrio para el primer año para cubrir todos los costos fijos debe ser de 171,297 unidades alcanzado ventas de US\$299,341. Para los próximos cuatro años, las ventas superan el punto de equilibrio

| Punto de Equilibrio | | | | | |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Costos fijos | 135,235 | 133,075 | 146,574 | 148,817 | 149,350 |
| Depreciaciones | 6,180 | 6,180 | 6,180 | 6,180 | 6,180 |
| Gastos Administrativos y venta | 117,155 | 117,500 | 133,504 | 138,253 | 141,291 |
| Gastos financieros | 11,900 | 9,395 | 6,890 | 4,384 | 1,879 |
| Precio de venta promedio | \$ 1.75 | \$ 1.75 | \$ 1.80 | \$ 1.80 | \$ 1.85 |
| Costo variable por unidad | \$ 0.96 | \$ 0.96 | \$ 0.97 | \$ 0.97 | \$ 1.00 |
| Margen contribución | \$ 0.79 | \$ 0.79 | \$ 0.83 | \$ 0.83 | \$ 0.86 |
| Punto de equilibrio en unidades | 171,297 | 168,561 | 176,557 | 179,260 | 174,661 |
| Punto de equilibrio en unidades monetarias | 299,341 | 294,560 | 317,790 | 322,654 | 323,809 |

5.4 Cálculo de Tasa de Descuento

Para la estimación de la tasa de descuento se utilizó el modelo del costo promedio ponderado de capital, también conocido como WACC por sus siglas en inglés (Weighted Average Capital Cost) ya que es el método que incorpora en su cálculo los beneficios tributarios al financiar una inversión.

Para el cálculo del CAPM se consideró la Beta desapalancada de la industria de alimentos procesados 0.72 (Damodaran, 2015) y se procedió a apalancarla nuevamente de acuerdo a como se espera financiar la inversión inicial, 60% con deuda financiera y 40% con capital.

La tasa libre de riesgo es un promedio de los rendimientos de los Bonos del tesoro americano a 10 años desde enero del 2012 hasta mayo del 2016 dando como resultado 2.32% (Investing, 2015). La rentabilidad de mercado 11,3%, se calculó sacando la raíz cúbica del índice bursátil de acuerdo a lo reportado por Standar & Poor's de la industria de alimentos procesados a tres años y se ajustó con el valor de inflación del Ecuador. Para la inflación, se consideró en promedio de los tres últimos años de acuerdo a lo reportado

por el Banco Central del Ecuador, dando como resultado 8,74%. El CAPM que se utilizó para el cálculo del WACC es del 23.90%.

| CAPM | |
|---------------------------------------------------|---------------|
| Beta industria alimentos procesados desapalancada | 0.72 |
| Beta apalancada a nueva estructura | 1.44 |
| Tasa libre de riesgo (Rf) | 2.32% |
| Rentabilidad del mercado (Rm) | 11.3% |
| Riesgo país | 8.74% |
| E (Rm-Rf) | 8.95% |
| CAPM | 23.90% |

El WACC para cada año considera la composición deuda/capital y el beneficio tributario del 33.7%. El WACC para cada son los siguientes:

| Costo promedio ponderado (WACC) | | | | | | |
|----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Deuda | \$ 117,182 | \$ 82,027 | \$ 70,309 | \$ 46,873 | \$ 23,436 | \$ - |
| Capital | \$ 78,221 | \$ 28,003 | \$ 63,862 | \$ 78,221 | \$ 78,221 | \$ 78,221 |
| Valor de la empresa | 195,403 | 110,030 | 134,171 | 125,094 | 101,657 | 78,221 |
| Coeficiente de deuda | 60% | 75% | 52% | 37% | 23% | 0% |
| Coeficiente de capital | 40% | 25% | 48% | 63% | 77% | 100% |
| Coste de la deuda | 10.7% | 10.7% | 10.7% | 10.7% | 10.7% | 10.7% |
| Coste del capital propio (CAPM) | 23.9% | 23.9% | 23.9% | 23.9% | 23.9% | 23.9% |
| Tasa de impuesto | 33.7% | 33.7% | 33.7% | 33.7% | 33.7% | 33.7% |
| WACC | 13.8% | 11.4% | 15.1% | 17.6% | 20.0% | 23.9% |

5.5 TIR Y VAN

Para el cálculo del VAN del proyecto se consideraron los flujos anuales proyectados para cada año más los intereses pagados por la deuda y el beneficio tributario de los intereses. Para el cálculo de la perpetuidad, se consideró el flujo del quinto año dividido para el WACC del mismo período, no se consideró crecimiento para la perpetuidad para ser más conservadores.

A continuación, se muestra los valores del van calculados para para cada período proyectado:

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Perpetuidad |
|------------------------------------------|-----------|----------|--------|--------|--------|---------|-------------|
| Flujo de caja libre | (195,403) | (96,241) | 4,734 | 40,725 | 80,964 | 155,119 | 654,124 |
| Intereses | | 11,900 | 9,395 | 6,890 | 4,384 | 1,879 | |
| Beneficios tributario de los intereses | | | 3,166 | 2,322 | 1,478 | 633 | |
| Flujo de caja libre | (195,403) | (84,341) | 10,963 | 45,293 | 83,871 | 156,364 | |
| Flujo de caja libre incluido perpetuidad | (195,403) | (84,341) | 10,963 | 45,293 | 83,871 | 810,488 | |
| Tasa de descuento WACC | | 11.0% | 15.1% | 19.5% | 22.4% | 23.9% | |
| VAN FLUJO ANUAL | (195,403) | (76,013) | 8,276 | 26,524 | 37,354 | 277,532 | |
| VAN FLUJO SEMESTRAL | (195,403) | (80,069) | 8,879 | 28,998 | 41,328 | 308,927 | |

El VAN semestral y anual dieron un resultado positivo de US\$78,269 y US\$112,660., indicando que la rentabilidad de la inversión es mayor que la tasa actualizada por lo que el proyecto es factible y viable.

La TIR anual del proyecto dio como resultado el 31.6% y la TIR semestral 35% siendo superior al costo promedio ponderado del capital del 23.90% lo que muestra que el proyecto es económicamente viable. El cálculo de la TIRM con una tasa de reinversión del 6% (tasa promedio de depósitos a plazos que dan los Bancos) dio como resultado 28.1% siendo también mayor al costo promedio ponderado del capital. La tasa interna de retorno modificada (TIRM) se la utiliza con la finalidad de superar las deficiencias de la TIR. La TIRM considera la posibilidad de reinvertir los flujos incrementales de fondos del proyecto a una tasa diferente a la tasa TIR, la cual supone que la reinversión de esos flujos incrementales se ha realizado con la tasa interna de retorno original, durante la vida económica pendiente que le resta a la inversión. En muchos casos se emplea como tasa de reinversión a la tasa de costo de capital de la empresa interpretando que ésta representa el mínimo rendimiento de inversión. (Gustavo Tapia, 2013)

Un resumen del cálculo de la tasa interna de retorno se muestra a continuación:

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------|-----------|----------|--------|--------|--------|---------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Flujo de caja libre incluido perpetuidad | (195,403) | (84,341) | 10,963 | 45,293 | 83,871 | 810,488 |
| VAN PROYECTO ANUAL | 78,269 | | | | | |
| VAN PROYECTO SEMESTRAL | 112,660 | | | | | |
| TIR PROYECTO ANUAL | 31.6% | | | | | |
| TIR PROYECTO SEMESTRAL | 35.0% | | | | | |
| TIRM ANUAL | 28.1% | | | | | |

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Perpetuidad |
|----------------------------------------|-----------|----------|--------|--------|--------|---------|-------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Perpetuidad |
| Flujo de caja libre | (195,403) | (96,241) | 4,734 | 40,725 | 80,964 | 155,119 | 654,124 |
| Intereses | | 11,900 | 9,395 | 6,890 | 4,384 | 1,879 | |
| Beneficios tributario de los intereses | | | 3,166 | 2,322 | 1,478 | 633 | |
| Flujo de caja libre para van | (195,403) | (84,341) | 10,963 | 45,293 | 83,871 | 156,364 | |
| Tasa de descuento WACC | | 11.0% | 15.1% | 19.5% | 22.4% | 23.9% | |
| VAN FLUJO SEMESTRAL | (195,403) | (80,069) | 8,879 | 28,998 | 41,328 | 308,927 | |
| VAN PROYECTO ANUAL | 78,269 | | | | | | |
| VAN PROYECTO SEMESTRAL | 112,660 | | | | | | |
| TIR PROYECTO ANUAL | 31.6% | | | | | | |
| TIR PROYECTO SEMESTRAL | 35.0% | | | | | | |
| TIRM ANUAL | 28.1% | | | | | | |
| TASA DE REINVERSION | 6.0% | | | | | | |

5.6 Análisis de sensibilidad de la tasa de descuento

Para análisis de sensibilidad de la tasa de descuento se tomará como variable la relación deuda/capital. Si se considera que la inversión se financiaría 70% a través de deuda y 30% con capital, la relación D/E sería 2.33 dando como resultado un CAPM del 27.46%. La TIR anual y semestral con un CAPM del 27.46% son del 28.8% y 31.8% respectivamente.

Por su lado, si la inversión es financiada 50% a través de deuda y 50% a través de capital, el CAPM es de 21.78% y la TIR anual y semestral dan como resultado 33.2% y 36.7% respectivamente.

Ambos cálculos muestran que la rentabilidad es mayor al costo promedio ponderado por lo que el proyecto sigue siendo factible. A medida que la inversión inicial sea financiada en un mayor porcentaje con capital y menos con deuda, la rentabilidad sigue siendo mayor bajo el escenario proyectado.

5.7 Escenarios pesimista y optimista

Para los escenarios pesimista, más probable y optimista, se consideraron diferentes cuotas de mercado que se espera captar por los próximos cinco años:

Cálculo de la tasa de descuento para un escenario pesimista

En este escenario se asume que el producto no tendría la acogida esperada como el planteado en el escenario más probable por lo que la cuota de mercado sería menor a la que se espera llegar como se indica a continuación:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Cuota de mercado | 1.0% | 2.2% | 3.0% | 3.5% | 4.0% |

Bajo este escenario, el VAN semestral cae a US\$42,483 y la TIR al 27.9%, lo que indica que aun si no se alcanzan las ventas esperadas, en el escenario pesimista, la rentabilidad sigue siendo mayor al costo promedio de capital por lo que aun el proyecto sigue siendo factible bajo este escenario.

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Perpetuidad |
|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|
| Flujo de caja libre | (199,178) | (114,442) | (3,092) | 37,036 | 82,981 | 132,527 | 558,542 |
| Intereses | | 12,169 | 9,607 | 7,045 | 4,483 | 1,921 | |
| Beneficios tributario de los intereses | | | 3,238 | 2,374 | 1,511 | 648 | |
| Flujo de caja libre para van | (199,178) | (102,273) | 3,278 | 41,707 | 85,953 | 133,801 | |
| Tasa de descuento WACC | | 9.7% | 13.2% | 17.6% | 20.0% | 24.0% | |
| VAN FLUJO ANUAL | (199,178) | (93,190) | 2,558 | 25,642 | 41,392 | 236,589 | |
| VAN FLUJO SEMESTRAL | (199,178) | (97,626) | 2,721 | 27,807 | 45,351 | 263,407 | |
| VAN PROYECTO ANUAL | | 13,813 | | | | | |
| VAN PROYECTO SEMESTRAL | | 42,483 | | | | | |
| TIR PROYECTO ANUAL | | 25.5% | | | | | |
| TIR PROYECTO SEMESTRAL | | 27.9% | | | | | |
| TIRM ANUAL | | 22.6% | | | | | |
| TASA DE REINVERSION | | 6.0% | | | | | |

Cálculo de la tasa de descuento para un escenario optimista

En el escenario optimista, se considera que existirá una mayor acogida del producto durante los cinco primeros años, logrando una cuota mayor en el mercado:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Cuota de mercado | 1.5% | 3.0% | 3.5% | 4.0% | 4.5% |

El VAN semestral bajo este escenario sube a US\$247,000 y la TIR alcanza el 43.6%.

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Perpetuidad |
|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|
| Flujo de caja libre | (202,741) | (88,768) | 42,013 | 67,091 | 108,914 | 160,289 | 742,042 |
| Intereses | | 12,422 | 9,807 | 7,192 | 4,577 | 1,961 | |
| Beneficios tributario de los intereses | | | 3,305 | 2,424 | 1,542 | 661 | |
| Flujo de caja libre para van | (202,741) | (76,346) | 48,515 | 71,859 | 111,948 | 161,590 | 903,632 |
| Tasa de descuento WACC | | 10.9% | 15.2% | 16.2% | 18.4% | 21.8% | |
| VAN FLUJO ANUAL | (202,741) | (68,861) | 36,569 | 45,776 | 57,061 | 337,424 | |
| VAN FLUJO SEMESTRAL | (202,741) | (72,507) | 39,246 | 49,349 | 62,076 | 372,356 | |
| VAN PROYECTO ANUAL | | 205,228 | | | | | |
| VAN PROYECTO SEMESTRAL | | 247,779 | | | | | |
| TIR PROYECTO ANUAL | | 38.8% | | | | | |
| TIR PROYECTO SEMESTRAL | | 43.6% | | | | | |
| TIRM ANUAL | | 33.0% | | | | | |
| TASA DE REINVERSION | | 6.0% | | | | | |

CONCLUSIONES

Las proyecciones financieras de estado de pérdidas y ganancias, balance general y flujos de efectivo muestran en los tres escenarios, pesimista, más probable y optimista muestran que la rentabilidad supera el costo promedio de capital por lo que la decisión es continuar con el proyecto

La inversión inicial del proyecto por un valor de US\$195,403 se recupera en el quinto año

A partir del tercer año con una mayor cuota de mercado y con un producto más posicionado, se espera tomar ventaja de las economías de escala mejorando la rentabilidad del producto. Dentro de la proyección se espera una mejora en rentabilidad del 1%

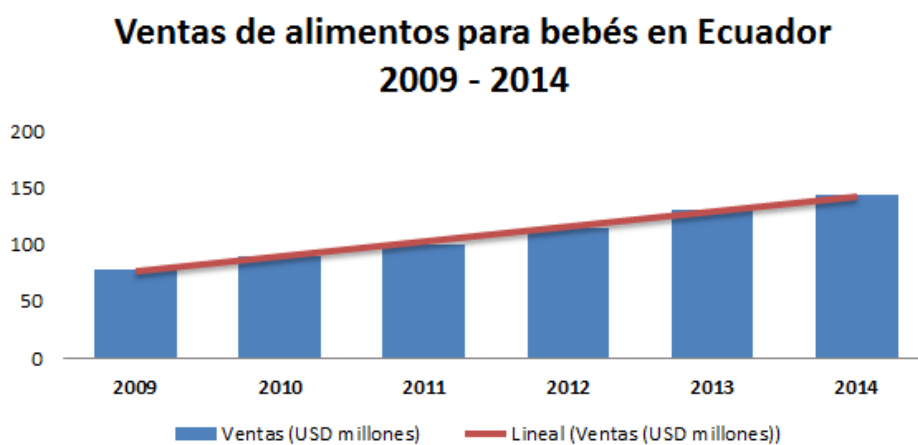
Los niveles de rentabilidad de la Compañía van mejorando durante los cinco años, alcanzado un ROE del 243% y un ROA del 32.96%

Los índices financieros relacionados a liquidez muestran que la empresa podrá cubrir sin ningún problema con sus obligaciones corrientes y no corrientes y no tendrá problemas de caja

No se considera que, durante los primeros cinco años, la Compañía se endeude a más de aquella deuda que financie la inversión inicial; sin embargo; a partir del quinto año se espera realizar préstamos con bancos para que sirvan como capital de trabajo y permitan aumentar el valor de la empresa

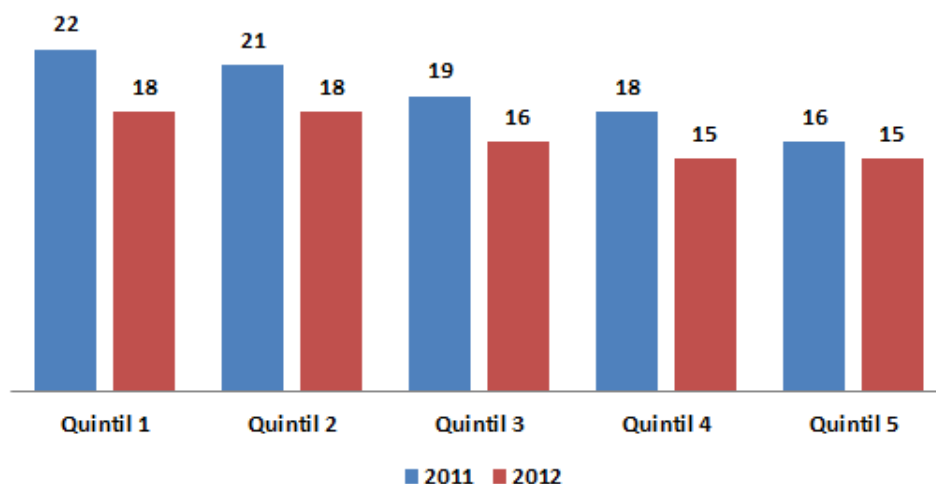
A partir del año 5 la compañía dejará de maquilar la producción y empezará a producir en sus propias instalaciones.

Anexo 1. Evolución de ventas de alimentos para bebés en el Ecuador período 2009 - 2013 (En USD millones)



Fuente: Euromonitor International, 2014

Anexo 2. Tiempo dedicado a las actividades domésticas por quintiles de ingreso (horas promedio a la semana) Análisis Sectorial



Fuente: Euromonitor International, 2014

Anexo 3 Análisis Sectorial

El actual proyecto de titulación se enfoca en el sector de alimentos complementarios para bebés, el cual es bastante amplio en productos elaborados y con preservantes, pero es casi inexistente en productos orgánicos de producción nacional.

En el Ecuador el consumo único de leche materna es recomendado hasta los 6 meses, a partir de ese momento es necesario incluir en la dieta del bebé alimentos complementarios a base de frutas, verduras y cereales. Esto continúa hasta los 2 años donde su dieta cambia nuevamente de acuerdo a su requerimiento mínimo nutricional.

Primera Fuerza: Grado de Rivalidad

Como se puede observar en las Tendencias del Mercado del presente estudio, el mercado de productos complementarios para bebés ha crecido y cada vez existen más actores que se pelean por llegar a los consumidores, y dar a conocer nuevas alternativas de productos. En este sector si bien existen competidores de productos orgánicos, los

mismos son difíciles de adquirir y son importados, por lo que existe una oportunidad para un negocio especializado en productos orgánicos y de producción nacional.

La rivalidad en este sector es alta ya que existen competidores posicionados en la mente de los clientes, las cuales a través de los años se han caracterizado por ofrecer productos variados, saludables y nutritivos. Los clientes están abiertos a probar nuevas alternativas y buscan el acompañamiento a medida que sus hijos crecen con productos que se adaptan a sus requerimientos nutricionales.

Basado en este análisis, la fuerza de Rivalidad es moderada – alta por lo que la rentabilidad en el sector tendería a la baja.

Segunda Fuerza: Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Existen productos que tradicionalmente han sido conocidos como alimentos complementarios para bebés, muchos de ellos de preparación casera, procesados o fórmulas para mezclarse con agua y otros líquidos, que han facilitado las actividades de los padres. Las barreras de entrada en este sector son altas ya que existen estándares de salud e higiene así como de niveles de nutrientes y productos recomendados para cada etapa del desarrollo de los niños.

Las materias primas utilizadas para elaborar alimentos complementarios, en su mayoría frutas, verduras y cereales son de fácil acceso y no se requiere de tecnología y conocimiento especializado para su elaboración así como de gran experiencia, pero al ser un alimento para un segmento tan vulnerable no existen muchas marcas que buscan competir en este segmento.

Competir en publicidad en esta categoría es altamente regulado para proteger la lactancia exclusiva en los primeros 6 meses de vida de los bebés, (FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2002) por lo que la comercialización de estos productos requiere campañas de ventas dirigidas a las madres y se requiere gran inversión para dar a conocer una nueva marca. Existen actores pequeños que pueden ingresar con mayor facilidad al especializarse en ingredientes únicos que las grandes empresas no consideran en sus líneas de producto.

Basado en este análisis, la Amenaza de entrada es baja por lo que la rentabilidad en el sector tendería al alza.

Tercera Fuerza: Productos Sustitutos

El sector de alimentos complementarios tiene muchas categorías, ya que ninguno puede ser el único alimento del niño a partir de los 6 meses. Se encontró las siguientes categorías:

Leche de Formula: no debe reemplazar a la leche materna antes de los 6 meses pero existen casos en que las mujeres deben usarla por recomendación médica y en muchos casos por su facilidad.

Papillas caseras: en base de productos naturales, frutas, verduras, cereales, maicenas, avenas, proteínas animales y vegetales, entre otras. Su principal consumo es a partir de los 6 meses incrementando los ingredientes a medida que el bebé puede tolerarlos.

Papillas procesadas: incluyen categorías orgánicas y estándar de frutas o mixtas.

Se debe considerar la diversidad alimentaria mínima requerida para los niños desde 6 hasta 24 meses de edad que muestra la densidad adecuada de micronutrientes en alimentos y líquidos distintos a los de la leche materna y refleja la calidad de la alimentación dentro de este período (INEC, 2013)

Existe poca publicidad de los productos existentes y el costo de cambiar de un producto a otro es relativamente bajo para los consumidores, existe poca lealtad de los mismos.

Basado en este análisis, la fuerza de los Sustitutos es alta por lo que la rentabilidad en el sector tendería a la baja.

Cuarta Fuerza: Poder de negociación de los consumidores

Las personas encargadas de la alimentación de los niños tienen en cuenta varios factores a la hora de comprar o elaborar estos productos. Cada vez se encuentran mejor informados respecto a las calorías, ingredientes, sal o azúcar que se encuentran en estos alimentos.

Los clientes no se encuentran concentrados, pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras, productos sustitutos o a su vez elaborarlos por ellos mismo por su simplicidad, accesibilidad y bajos costos de las materias primas. Adicionalmente al no ser ellos los consumidores directos deben hacer pruebas con sus bebés hasta encontrar una con el sabor preferido.

Por otro lado en esta industria es importante considerar al canal como un cliente con gran influencia para la comercialización de los productos, las cantidades que se exhiben y la ubicación en percha. En este sector las grandes cadenas tienen mucho poder

ya que ellos establecen un margen de rentabilidad en cada categoría que también se ve influenciado por el posicionamiento de cada marca.

Basado en este análisis, el poder de negociación de los clientes es neutro y existen estrategias que se deben analizar para contrarrestar esta fuerza.

Quinta Fuerza: Poder de negociación de los proveedores

En el sector analizado, se utilizan materias primas que son commodities como las frutas, verduras, cereales con bajo nivel de diferenciación. El número de proveedores de estas materias primas es alto y se encuentran dispersos por varios lugares del país. En el segmento de productos orgánicos, los proveedores son menos abundantes, pero existen, sus productos son cada vez más valorados por el consumidor.

En este caso se puede considerar que es un mercado de competencia perfecta donde los proveedores de productos orgánicos tienen la opción de comercializar su mercadería a cualquier consumidor o cliente dispuesta a comprarles ya que no existe mayor diferenciación en los estos productos.

La industria se desenvuelve dentro de un mercado de productos homogéneos donde ninguna de las partes manipula o afecta las condiciones de mercado. Basado en este análisis, el poder de negociación de los proveedores es neutro.

Anexo 4. Sondeo de atributos y top of mind de alimentos complementarios para bebés

Alimentación complementaria de niños desde 6 hasta 24 meses de edad**Alimentación complementaria para bebés desde 6 hasta 24 meses de edad**

Este sondeo tiene fines netamente académicos y será de gran utilidad para el análisis de la competencia en el mercado de alimentos complementarios para bebés. La leche materna debe ser el principal alimento de un bebé hasta los 6 meses de edad, por favor ayúdanos llenando esta encuesta para conocer las características que buscan los padres a la hora de comprar alimentos complementarios para sus bebés desde 6 hasta 24 meses de edad

1. ¿Qué atributos valora usted al momento de alimentar a su bebé?

2. ¿Con qué tipo de alimento complementario da de comer a su bebé (excepto leche materna)?

3. Si en la respuesta anterior mencionó algún producto industrializado, por favor mencione la marca o marcas de los mismos

Listo

Anexo 5. Matriz e Informe de las entrevistas

| PREGUNTAS | MADRES DE FAMILIA | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Nombre: Natalie Acuña Edad: 32 años | Nombre: Karla Noguera Edad: 25 años | Nombre: Cristina de la Torre Edad: 36 años | Nombre: Lorena Salgado Edad: 37 años |
| ¿Primero, dígame un poco sobre usted, a qué se dedica, ¿cuántos hijos y que edad tienen? | Soy Jefe de Ventas en Metropolitan Touring, tengo una nida de 1 año 6 meses y uno en camino que nace en Abril | Trabajo en una consultora de Recursos Humanos como Analista tengo un niño de año ocho meses | Trabajo en Marketing en PRODUBANCO, tengo una hija de 1 año 1 mes, se llama Valentina | Tengo 3 hijos, son trillizos de un año cuatro meses |
| ¿Quién en su hogar realiza las compras para alimentar a su bebé? | Yo, mi esposo y a veces nos ayudan mis suegros | Nos ayudan mis suegros la mayoría de veces pero siempre les decimos que deben comprar que es lo que le gusta a mi hijo | Yo, pero yo no siempre le doy de comer, en las mañanas es mi mama y cuando llego yo ya me encargo yo, quien cocina es la empleada de mi mamá | Yo, las realiza en un mercado cercano de mi casa. Trato de comprar productors orgánicos |
| Cuénteme, sobre la alimentación complementaria que le suministra a su hijo, ¿cuál cree que es el más adecuado para su edad y por qué? | Suelo darle fórmula como Pediasure, y comida preparada en casa sobre todo le gusta la remolacha, frutas verduras especialmente. | Le damos comida preparada en casa y fórmulas recomendadas por el peditra que son buenas a su crecimiento. Le doy Nido. Las comidas de casa son por lo general fruta más que verduras porque no es fácil para que el coma si no le gusta lo rechaza y es muy difícil darle de comer | Complementaria, la leche (Entrevistador: De vaca?) Ahorita le estoy dando Nido, tambien le doy los Gerber, la alimentaicon le doy eso nomas, de ahí le doy vitaminas tambien. Solamente le complemento con la leche de tarro y eso , esque ahorita ella ya esta comiendo normal, osea cualquier comida Entrevistador: porque escogiste darle Nido? recomendacion del doctor, osea el t dice te da a escoger dos o tres marcas, te dice cual es la mejory ya uno ve por precio y por la decision de uno | En la mañana comen fruta cuando se despiertan tipo seis y ahora ya toma leche natural la de vaca con panela o canela o polvos de quinua, maicena o tapioka como para que sea más espesa y para que tenga un poquito más. Y cuando tengo chance de prepararles les pongo cereal de arroz, quinua. Usualmente cocino la harina y eso toman. Desayunan fruta de ley, yogurt huevo o gallititas integrales. Tipo 10 de la mañana les doy fruta o teta o un snack en el almuerzo les hago una sopa con todo meto proteínas, carbohidratos, verduras carne de ternera que es mucho más livianita antes lo licuaba ahora ya les doy en pedacitos para que mastiquen. Este fin de semana le quiero meter salmón en la sopa. Todos los días hacemos sopas diferentes para que no se aburran del sabor. En la tarde les doy su papilla a base de cereal que vienen en polvo Nestum |
| ¿Cuáles son los atributos que valora al momento de comprar alimentos para tu bebé? | Que sean nutritivos sobre todo | los ingredientes, osea sabores y que sean nutritivos | Las vitaminas que tenga el producto, la marca, recomendaciones del doctor o de otras personas que tengan hijos y que hayan probado el producto. | A parte de la papilla a base de cereal , yo compro nada elaborado, todo lo hago en casa porque no quiero darles anda a mis bebés que tengan preservantes |

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Qué marcas son sus preferidas al momento de elegir la alimentación complementaria de su bebé? | En comida utilizó Nestum y en fórmulas de Papilla | No compro marcas de alimentos pero en fórmulas msi preferidas son S26, Pediasure y Nido que le he dado a mi bebé dependiendo su edad. Estás marcas son las que me ha recomendado el Pediatra | Gerber, de fruta o de pollo con arroz y carne con arroz, no he probado otras marcas, he visto pero no he probado | Utilizó la Lechera en Leche y Nestlé para la papilla de cereales, Nestum |
| ¿Qué tal le parece la papillas a su hijo, qué características tiene? | Son papillas preparadas en casa, sin preservantes | Mi hijo solo come papillas de sabor dulce, es muy quisquilloso en la comida entonces solo de doy papillas a base de manzana, guineo | Hay varios sabores que le gustan a mis hijos y lo bueno es que ya vienen preparadas | Comen de todo, todo tipo de fruta antes eran hechas puré ahora ya son preparados en pedazos más pequeños, les doy de todo trato que tengan un adieta equilibrada |
| ¿Quién te recomendó la compra de esa papilla? | No compro papillas elbarodas porque el pediatra no me las recomienda | No compro papillas elbarodas porque el pediatra no me las recomienda | Yo le pregunté al pediatra que alimento le podría dar a mi bebé y me dijo que Gerber. Igual he visto que mis amigas y compañeras del trabajo les dan este alimento a su bebé | El pediatra |
| ¿Sigues dándole de lactar? | Si, todavía pero ya le voy a empezar a quitar | No ya no solo le damos alimentos y biberón con aguas de hierbas elaboradas en mi casa | No ya no, únicamente hasta los 6 meses de edad. Dejé de darle porque ya no tenía mucha leche y como le complementaba con leche de tarro ya la verdad preferir darle eso. | Les di de lactar hasta los cinco meses, y ya les deje de lactar porque ya no tuve más leche |
| ¿Qué es lo que le gusta o disfruta de ella o por qué no le gusta? | Le gusta el sabor a remolacha, la verdad come cualquier sabor, es de buen comer | Solo le gustan frutas dulces es difícil darle de comer es muy selectivo en la comida y solo le gusta comer con el papá y los abuelos | La variedad de sabores que tiene | Comen de todo, uno de mis bebés huele la comida y no huele rico lo hace a un lado. |
| ¿Prefieres elaborar las papillas en casa o comprarlas? ¿Por qué? ¿Si las compras, que marca? | Prefiero elaborarlas en casa, pero por el trabajo compro Nestum que es a base de cereales, combino de las dos cosas | Toda las papillas las hacemos en casa, el pediatra nos nos recomendó comprar esas papillas de Gerber y las otras que hay en el mercado porque tienen muchos conservantes | Si, de fruta como pure, prefiero esas de hecho eso le doy Gerber el fin de semana cuando no tengo tiempo para cocinarle el complemento con eso o en un viaje, cuando no tengo la osibilidad de darle algo natural le doy esos | Prefiero elaborar todo en casa, no me gusta que la comida sea sana sin preservantes únicamente compro las papillas a base de Cereales de Nestlé |
| ¿Cuáles son las razones por la que usted compra esa papilla? | Es fácil de preparar y porque es a base de cereales que me romendó el pediatra | No compro papillas en el mercado, mi suegra me ayuda con el cuidado de mi hijo y me ayuda preparando las papillas en casa | Por la marca porque es reconocida | Porque es a base de cereales y es un complemento ideal para la alimentación de mis hijos |
| Pensando en otros tipos de papilla diferente a las que consume su bebé, ¿qué características desearías que tuviera la que actualmente consume su bebé? | Ninguna, estoy contenta con la alimentación de mi bebé. Las realizo en casa y puedo controlar sobre la calidad de los productos con los que preparo | Me gustaría papillas que sean más naturales y más nutritivas | Que sean más naturales tal como se las prepara en casa | Que sean más naturales que me aseguren que no tienen preservantes |
| ¿Cuáles son las cosas que hace que una papilla sea mejor que otra? ¿Componentes nutrientes? ¿Cuáles otras? | Que no tenga preservantes y sen lo más naturales posibles | El sabor, y sus ingredientes que sean nutritivas | La variedad en sabores, que los pueda llevar de viaje o sea que sean prácticos y fáciles de preparar | Que sean más saludables |

| | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cuántas veces consume su hijo al mes papillas? | El Nestum le doy tres veces por semana y me dura aproximadamente dos semanas la caja | el come todos los días al medía día, de noche solo le damos preparados con agua para que duerma | Dos veces al día le damos de comer, pero las papillas elaboradas las consume en horas del almuerzo | Comen todas las tardes todos los días de la semana |
| ¿En qué presentación generalmente usted compra las papillas? | La compre en caja como lo presenta Nestum | No compramos papillas, las elaboramos en casa la cantidad suficiente para que el coma | La pequeña (señala el tamaño del pote de vidrio de gerber) te parece mejor esta presentacio?, me parece que es un poco mas limpia que cuando te dan en tarros de carton o caosas asi | Únicamente cereales Nestum que vienen en cajas |
| ¿Consumes productos orgánicos en tu hogar? Si No ¿Por qué? En caso de que si ¿Cuáles? | Si, porque son más naturales y saludables, aquellos que solo venden en el supermaxi por tiempo no puedo ir a buscar en otro lado | No me he interesado por consumir productos orgánicos, me parece que tienen un mal sabor por su apariencia. He visto por ejemplo lechugas orgánicas que parecen marchitas entonces parecería que no tienen buen sabor | si, lo que son vegetales, si me fijo que sean organicos y prefiero, si bien gerber no te dice que es tan organico pero si. Las papillas que le hago son organicas | No compro los comercializados en el super porque a pesar que te dicen que es orgánicos revisas las etiquetas y ves que tienen preservantes . Cuando compro en el mercado si busco que sean orgánicos |
| ¿Qué conoces sobre los productos orgánicos? | Que son más naturales y no son elaborados a base de preservantes | Que no tienen preservantes, son buenos para la salud. También pienso que son difíciles de encontrarlos | Más limpios mas saludables, mejor tratados por eso prefiero darle a mi bebe | Que son más sanos, saludables y que no tienen químicos en la producción |
| ¿Consideras que los alimentos orgánicos pueden contribuir al crecimiento y desarrollo de tu hijo? | Claro que si por su componente natural | Si entenderpia que si, si son más naturales no le harían daño al bebé | Si porque son más limpios y naturales | Si claro que sí |
| ¿Qué opinas sobre alimentar con papillas elaboradas a base de productos orgánicos para tu bebé? | Me interesaría comprarlos, el pediatra no nos recomienda comprar papillas elaboradas como las Gerber por que no son naturales, pero si este producto es más natural me interesaría comprarlo y por su puesto que a mi hija le guste | Me parece interesante para poder probarlo en mi hijo y consultaría con el pediatra para que me de su opinión | Esta bien , si probaría | Me parece una alternativa muy interesante como mamá si pruebo y veo que funciona a mi me encantaría. Si sería bueno tener la recomendación de un pediatra como para que respalde el proyecto |

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Si existiera en el mercado papillas elaboradas a base de productos orgánicos para tu bebé? Las comprarías, SI, NO ¿Por qué? | Si, por lo que te mencione antes porque son más naturales | Si podría probarlos para ver si a mi hijo le gusta y si el lo acepta calor que los compraría | Si para ver como le sienta al bebé | Si seguro que sí |
| ¿Cuál es el motivo principal que te impulsaría a comprar papillas elaboradas a base de productos orgánicas? | Por no contener preservantes | Su componente nutricional y si es más natural | Siento que son mas saludables al ser organico es mas limpio mas sano | Poque no tiene químicos |
| ¿Cuál es el precio máximo que estarías dispuesto a pagar por una papilla orgánica con la misma presentación de la que actualmente compras? | Yo podría pagar aproximadamente hasta 7,50 cada quince días que es lo que me dura la caja de Nestum, pero la verdad aurita tengo trabajo que me permite pagar cualquier alimento que sea sano para mi bebé | Estaría dispuesta a pagar hasta US\$14 al mes que es lo que gasto en verduras y frutas para la alimentación de mi hio. Es un valor aproximado | Si estaria dispuesto a pagar mas porque se que es un producto que vale la pena | Si estaría dispuesta a pagar más porque se que es saludable y sin químicos |
| ¿Qué pensarías de un nuevo empaque tipo squeeze o sachet? | Mmmmm () no me agrada mucho la idea no se que tan seguro sea para el bebé prefiero los de vidrio que me parece más higiénico. Sin embargo podría probarlo si me aseguran que no es daniño para la salud del bebé | Depende de la cantidad que venga en el envase, para que no sobre nada, si se come todo de una sola si la compraría, por que si sobra comida no siento que ese envase pueda mantener fresca ala comida | si es para poner en un recipiente si me gusta, aunque el vidrio me parece más limpio pero para un viaje me parece ideal. Pero si preferiría que el empaque sea transparente para poder ver el contenido | Si me gusta la idea porque que sean envasados en plástico me parecen menos peligroso porque los bebés se mueven empujan y se rompen los envases. Así mismo sería bueno pensar en un envase que lo puedas reutilizar no se por ejemplo que puedas guardar granos o que sea un juguete para el bebé pero que no sean peligrosos porque ellos se entretienen con cualquier cosa |
| ¿Reemplazarías la actual alimentación complementaria de tu bebé por papillas orgánicas? SI, NO ¿Por qué? | Depende, tendría que probarlo primero como me va con mi bebé | Si le gusta al bebé, si lo haría | Si, para probar debería ver de donde viene, la marca de donde viene, de pronto la experiencia de otros consumidores osea que sean buenod comentarios, que la gente te recomiende y que sean sabores diferentes y la presentacion del producto. | Si , a mi me encantaría esa opción |
| ¿Lo recomendarías? SI, NO ¿ Por qué? | Si me va bien como mi bebé claro que le recomendaría | Si, dependiendo lo que me diga el pediatra y si le gusta a mi hijo | Si por que no, si lo veo práctico y que le guste a mi hijo se lo recomendaría | Si lo recomendaría |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Dra. Nathalie Yáñez |
| ¿Cuál es su experiencia y formación profesional? | Tengo 27 años, tengo 6 años de experiencia laboral, antes de egresar hacia prácticas en el Hospital Voz Andes, en el Pablo Arturo Suarez y en la Clínica Moderna. Al graduarme instauré y creé el servicio de alimentación y nutrición de la Clínica Moderna. Di una capacitación en el Ministerio del Interior para personal de guarderías en cómo manejar alimentos, la manipulación del gene de los alimentos, alimentación y nutrición de preescolar y escolar. Actualmente tengo mi propia consulta |
| ¿En los niños del rango de 6 a 24 meses, qué problemas de alimentación has podido ver? | En lo que se refiere a la alimentación complementaria, hay que tener en cuenta desde los 6 meses hasta el año y medio o dos años se fomenta la lactancia materna, lo que me cuentan las mamás y que se ven muchos problemas cuando no se tiene la paciencia o dedicación para introducir los alimentos a los niños obviamente porque son texturas sabores diferentes. El niño tiene recelo y es necesario que prueben una, dos o tres veces hasta que el niño se acostumbre. Este período determina el éxito para hábitos alimentarios futuros. Se recomienda los buenos hábitos de los padres para que los niños que repiten todo aprendan de ellos. Los papás se dan por vencidos y ahí es cuando vienen los problemas de deficiencia nutricional en los niños, principalmente deficiencia de vitamina A y hierro y zinc |
| ¿Qué provoca esto en los niños? | El tener estas deficiencias afectan el crecimiento o el peso de los niños |
| ¿Por qué se da esto? | Cuando se empieza con otros alimentos muy temprano tiende a haber una dieta desequilibrada, también cuando esta no sea variada o sin una guía. Cuando el niño tiene esta deficiencia puedes recurrir a productos comerciales o productos naturales que le beneficien al niño |
| ¿A qué edad se recomienda incorporar frutas? | A los meses se empieza con cereales y frutas. Se va probando con frutas blandas y que no repercutan en sus procesos gastrointestinales porque recién están probando y las vellosidades intestinales deben irse acostumbrando. Se recomienda a las mamás que prueben alimentos para encontrar intolerancias con preparaciones sencillas y pequeñas porciones. Se recomienda manzanas o plátanos en porciones pequeñas y aplastadas. Entre los 6 y 8 meses se recomienda que se incorpore a la toma de leche materna dos a tres porciones de frutas, de 9 a 24 meses se recomienda 3 o 4 porciones, se puede llegar hasta las 5 veces en horarios fijos. La mamá se debe basar en el hambre del niño, sin forzarlo. |
| ¿A qué edad se recomienda incorporar cereales? | Se comienza a empezar a los 6 meses con cereales blanditos de arroz, son como molidos, hay gente que va al extremo y cocina el arroz sin ningún condimento y lo licua con su leche materna, quizás no tiene buen sabor pero para su bebé es nuevo y va a consumir. También se puede incorporar la avena pero se recomienda empezar con cereales de arroz |
| ¿Cuál es el beneficio de este cereal? | Podría decirse que se incluye el arroz en las dietas blandas por los beneficios para el intestino y aparato gástrico, por ejemplo niños con diarreas o gastroenteritis se recomienda el arroz porque no genera ningún daño y alimenta, no genera flatulencias |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Qué frutas recomiendas para empezar? | Se empieza con manzana y banano que son típicos, se puede comenzar con frutas cocinadas haciendo compotas le puedes mezclar con especiales como la canela que es tolerada por los niños a partir de los 6 meses. De 8 a 9 ya puedes probar con más especies. De ahí puedes ofrecerle otras que son blanditas como las que tienen gran cantidad de agua, como son aromáticas tienes que probar tolerancia como el melón, puedes probar con la granadilla más o menos lo que al niño le guste |
| Existen frutas típicas para el estreñimiento como la papaya, ¿qué te parece incorporar estas frutas en papillas? | No creo que haya problema siempre y cuando estén en cantidades adecuadas y sin mezclar productos que sean para lo mismo por ejemplo ciruela y papaya no se deberían mezclar porque son acelerones de tráfico intestinal igual las frutas que tengan fibra. Cuando ya incluyes el cereal en la dieta es muy bueno incorporar frutas por contener fibra que un cereal no te puede dar por si solo |
| | Las frutas se pueden mezclar en cantidades adecuadas, se debe medir el índice glicémico, es decir que son altos en fructosa como el plátano seda, ciruela, las pasas, capulí, chirimoya, manzana roja, zapote, ovo y la tuna son las 9 frutas que tiene gran cantidad de azúcar. Esas te recomiendo en porciones moderadas pero la papaya estaría bien, el zambo y zapallo también tienen gran cantidad de fibra y son de consistencia blanda y les puedes hacer dulce o salado y sería buena fruta para incorporarle porque es de producción local o las calabazas. Aquí el zambos se le dice así pero es de la familia de las calabazas. |
| Presentación de concepto | Lo que sería bueno es que le apunten a las verduras porque yo también me he dado cuenta que dice pollo con verduras y si tú lo desglosas o dices espinaca con zanahoria sabes que está incluido el hierro y tienes verdura verde y de hoja y la zanahoria para la visión de esa manera la gente se puede motivar igual si le pones una proteína que puede ser el pollo |
| ¿Tú recomiendas el consumo de papillas industriales? | para ser sincera como última alternativa, siempre busco ir a lo natural al final te dice como está procesado pero no sabes si le pusieron saborizante o le añadieron conservantes |
| | si logras tener certificación orgánica y que sea un producto sin químicos puede convertirse en una buena alternativa ya que la mamá puede cocinar y preparar alimentos en casa pero pueden estar llenos de químicos y pesticidas entonces realmente hasta qué punto es más sano que una papilla que es totalmente orgánica cero pesticidas fertilizantes hormonas, etc. |
| ¿Consideras que existe noción de que son los productos orgánicos? | Sinceramente depende del nivel económico, hay mucha gente que conoce y son gente que te va preguntando. Al conocer al paciente haces una entrevista donde ves hábitos, consumo de alimentos. El consumo y valoración de productos orgánicos lo veo en gente de mayor acceso económico porque suelen ser más costosos, entonces las personas que entienden y están de acuerdo con el beneficio hacen el gasto y lo compran pero personas de bajo recursos si lo piensan |
| ¿Qué productos adicionales orgánicos recomendarías? | El zuqini, me parece interesante que vayan a empresas de producción orgánica y vean todas las variedades que existen para hacer combinaciones de sabores. |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nuestro concepto es llegar directamente a los productores de productos y lograr que ellos también se certifiquen, para que sean más accesibles en precio. | Hay una ola que ha cambiado su modo de pensar, esto se ve reflejado en los alimentos y hasta en la moda, la gente busca trabajar con proveedores locales de comunidades, si esto se realiza en la alimentación que se ha adoptado si bien sea gourmet le incorporan ingredientes típicos esto hace que la gente tenga un diferente modo de pensar, si trabajas con pequeños agricultores y sabes que lo hacen naturalmente como campaña eso va a impactar un montón. las certificaciones orgánicas son un proceso y si logran que en ninguna parte del proceso se contamine puede ser interesante |
| ¿Qué opinas de incorporar amaranto en nuestras papillas? | El amaranto es como la linaza que cuando le calientas se hace como canguil que revienta el grano, pero si lo utilizan bastante porque es una gran alternativa de proteína vegetal y mucha gente lo consume por eso. Para incorporar más variedad en productos de sal podrías incorporar como las leguminosas, lenteja frejol garbanzo |
| ¿Desde qué edad puedes incorporar estos productos? | Desde los 9 meses, además si a estas leguminosas le incorporas un carbohidrato creas una proteína patrón, es completa. Los aminoácidos que tiene la proteína vegetal con los componentes del carbohidrato generan una súper proteína |
| Las madres conocen las porciones adecuadas de cada tipo de alimento | En cantidad no se conoce las porciones y como nutricionista si me preocupa que la madre tenga noción de tamaños. Nosotros nos basamos en el tipo de alimento en lo que son porciones pero también en la frecuencia de alimentación y en el hambre del niño, por ejemplo para un adulto la porción de arroz es media taza, pero a un niño le tienes que dar una cucharada y media ya que no le das solo arroz le puedes licuar con pollo o con zanahoria. Lo que no se recomienda es mezclar carbohidratos por ejemplo, cereal, papa, fideo |
| ¿Es posible mezclar frutas? | Si pero tratar de ver frutas que no sean similares en composición por ejemplo plátano y manzana roja no se mezclan por el alto índice glicémico. Sería mejor una combinación mejor equilibrada por ejemplo las fresas, teniendo cuidado en su manipulación le puedes mezclar con el banano porque ellas tienen poco índice glicémico y sería una buena combinación |
| ¿A qué edad incorporas sopas? | Después de los 8 o 9 meses, siempre la comida de niño debe ser sencilla porque a los 6 meses empiezas a incorporar pero de 8 a 9 ya has probado tolerancia, pero si contienen harinas es bueno especificar si tienen gluten y lactosa por las alergias. |
| ¿Qué es el gluten y qué efectos tiene en la alimentación? | Es una proteína que está presente en 4 cereales, centeno, harina de trigo, en la cebada y.... Pero son celíacos esto quiere decir que no pueden consumir trigo, porque les genera una reacción alérgica. Puedes usar un cereal libre de gluten a base de maíz |
| ¿Cuáles son las alergias más comunes? | Al gluten y a la lactosa son los más comunes |
| Y a los cítricos | no tanto más he visto a cereales a la quinua, hasta el chocolate |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A qué edad los recomiendas | En los cítricos hay que tener cuidado porque son ácidos y el apartado gastrointestinales se va desarrollando y las vellosidades intestinales van probando. |
| ¿Con qué cítrico empezarías? | podría ser con mandarinas dulces y vas probando |
| Respecto a la consistencia de las papillas es bueno licuarlas o dejarlas con un poco de textura | La textura ayuda al desarrollo de las papillas gustativas y los dientes al principio les van a parecer nuevo, pero tiene que probar y el bebé se va a acostumbrar. |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Dr. Gonzalo Yáñez |
| ¿Cuál es su experiencia y formación profesional? | Médico pediatra, ejerzo mi profesión desde hace 23 años, especialización en pediatría |
| ¿En qué rango de edad están sus pacientes? | El médico pediatra tiene más número de pacientes en la lactancia y justamente viene la introducción a la alimentación complementaria. Lactante lo consideramos hasta los 2 años y en ese periodo es cuando se empieza con la introducción de alimentos y atendemos también los problemas de alimentación |
| ¿Cuántos pacientes atienden diariamente? | Alrededor de 10 pacientes diarios |
| ¿Es común la práctica de mantener la lactancia hasta los 2 años? ¿Se aplica en el país? | Bueno, pienso que sí que la parte lactante está muy bien definida hasta los dos años. Por el ritmo de vida es más difícil, siempre nosotros tratamos de inculcar que se dé el mayor tiempo de lactancia materna pero creo que por las condiciones actuales que todas las mamás trabajan y son parte muy activa en la economía del hogar muchas de ellas no llegan a veces ni siquiera al año de lactancia y terminan ayudándose con las fórmulas |
| ¿Cuánto es el tiempo mínimo recomendado para que un niño tome leche materna suponiendo que la madre tenga? | Bueno 6 meses es el periodo básico de la lactancia sea materna o complementaria, porque hay estudios que indican que solo debe recibir este tipo de alimentación, pues a partir de ese mes ya su estómago esta con todos los niveles de enzimas que se necesita para ir metabolizando la introducción parcial de todos los alimentos. Creo que quienes tenemos una escuela más rígida empezamos a dar alimentación a partir de los 6 meses. En estos meses únicamente el seno y si no hay una producción adecuada de la leche materna la ayuda complementaria, las formulas infantiles también han progresado tanto que son lo más parecido a la leche materna. Pero no todo es generalizado, hay niños con problemas bajos de peso, en estos casos se empieza con otros alimentos. |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Las formulas, ¿buscan semejarse a la leche materna o buscan complementarla? | El término es complementar, pero la fórmula para que sea idónea para el niño tiene que ser lo más parecida a la leche materna, entonces hay progreso, se ha llegado a tener variedades de fórmulas. También se ha llegado a ver patologías en cada niño que ha obligado a la industria a dar una alternativa de una leche para ese niño, tenemos el niño alérgico entonces tenemos leche para alergias, si se estriñe hay leche para el estreñido. Hoy en día hay más apertura en cuanto al ritmo de vida que se tiene, siempre ha sido beneficioso el tener todas estas alternativas y ahora cada vez vemos más que la formula viene a ser el alimento más usado porque la mamá entra a trabajar a los 3 meses y ya no tiene suficiente leche para satisfacer la necesidad del bebe. |
| ¿Para un niño con desarrollo normal como se recomienda que se introduzca la papilla? | Recomiendo establecer un horario de alimentación porque es muy importante que desde pequeños se acostumbren. La primera introducción siempre es la alimentación de media mañana y ahí es donde ingresan las papillas. Siempre hemos tenido la influencia de la escuela americana de pediatría antes introducíamos frutas ahora introducimos un cereal, generalmente el de arroz que se pone en polvo se mezcla con agua o leche. |
| ¿Y la mezcla de fruta con cereal de arroz ya sea licuado o mezclado con fruta? | La verdad es que trato que cada alimento tenga su propia aceptación para no mezclar y convencer al niño de comer cosas a la par de otras. El niño debe asimilar lo que está recibiendo, él no sabe los valores nutricionales de lo que le damos entonces trato de aconsejar que la alimentación debe ser despacio, no soltamos productos de golpe, 4 o 5 días de la misma fruta para que el niño poco a poco se acostumbre a los sabores y aceptar de mejor manera. Esto genera mejores hábitos de alimentación. Luego podemos ir variando el resto de alimentos, primero papilla de cereal por 10 días, luego una fruta y ese cereal va a ir abriendo los distintos horarios, en 10 días le empiezo la fruta y el cereal pasa a horario de almuerzo. Como es algo que ya ha comido él lo va a aceptar con gusto y de esta manera esta introducido el horario de almuerzo. Posteriormente incluyo sopas y ahí el cereal baja y abre el horario de la tarde y así lo manejo hasta que el niño come varios alimentos. |
| ¿Cuáles son las inquietudes más comunes que tienen los papás al momento de alimentar al bebé? | más bien te quiero comentar que en nuestro medio hay prisa de darles de comer, hay mucha influencia de abuelitas o gente que ha tenido experiencia, antes se daba de comer desde los 3 meses ahora con los estudios se sabe que debe ser a los 6 meses. De igual manera antes habían productos que se les daba a los niños y que ahora ya no se acostumbra, vemos alergias que se han dado por productos químicos o cultivados con muchos abonos. Existe la tendencia de introducir leche de vaca, desde los 6 meses quieren darle esta leche y nos toca luchar como profesionales |
| ¿A qué edad pueden tomar leche de vaca? | a partir del año de edad |
| ¿Las alergias porque se producen? | se desencadenan, los niños nacen con alergias y se despierta cuando se pone en contacto con ese elemento, entre ellos hay cada vez más a la leche de vaca, al huevo, y a ciertos componentes químicos, que mejor tener un tipo de alimentación todo natural o de alimentos orgánicos |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| en nuestro proyecto, si bien tiene que haber un tipo de preservación una vez envasada la papilla, queremos que los productos sean orgánicos que no contenga químicos, pesticida o fertilizantes | creo que esa es la tendencia y los pediatras tenemos nuestro enfoque hacia esos productos, el bebé tiene un organismo que va a empezar a recibir alimentación y no queremos que vaya lleno de químicos y que pueden provocar enfermedades y no solo alergias sino que pueden ser cancerígenos por lo que si podemos evitar nosotros como profesionales lo tratamos |
| ¿Usted recomienda las papillas industriales? | Francamente no, ventajosamente en Ecuador tenemos una amplia variedad de fruta antes era más barato pero sigue siendo accesible el conseguir frutas y verduras. Yo recomiendo que la mamá haga la papilla en lugar de comprar papillas procesadas. Lógicamente hay situaciones donde no van a poder en un viaje no espero que la mamá se lleve la sopa |
| Si una mamá y le pregunta por una marca para una ocasión especial ¿usted se la recomienda? | bueno hay marcas de prestigio, conozco de varias que hacen investigación y tienen buenos productos, las recomiendo pero no como enfoque principal, si me preguntan recomiendo Gerber |
| Hay otras marcas a base de cereales que contiene granos, ¿esto puede provocar que los niños se atoren o algún inconveniente? | Siempre depende de la edad porque debe depender de la consistencia que tolere cada niño. Es diferente cuando ya tiene dientes no hay inconvenientes pero debe ser a una edad adecuada, las sopas inicialmente deben ser coladas o cremas luego se puede incorporar elementos sólidos, yo no aconsejaría esto porque pueden empezar antes y generar problemas para la digestión |
| ¿Cómo puede una mamá saber la cantidad de alimentos que le tiene que dar a un niño? | Nosotros sugerimos un menú pero ya depende del niño y su aceptación. Se hacen pruebas se busca establecer horarios pero a voluntad, depende de cada niño. La finalidad es que llegue a comer 250 o 350 ml. |
| Si está disponible la papilla orgánica ¿le podría hacer bien al niño? | Claro si es una alimentación sana y complementaria pero hay que ver los preservantes para el envasado. Si yo pruebo que es sano lo aconsejo y hay que tener los pies en la tierra para entender las necesidades de las mamás y mejor con papillas que puedan ser sanas. Lo sugeriría porque sigue siendo un producto lo más natural posible |
| ¿Qué tan abiertos son los papas a probar cosas nuevas? ¿Existe miedo o resistencia? | Son bastante abiertos, vienen donde el pediatra a depositar la confianza en la crianza de su niño. Pienso que las mamás son más educadas ya no aceptan tanto la sugerencia de las abuelitas o las personas que se creen conocedores por haber criado a un niño |
| Existe una influencia familiar muy fuerte | Claro, especialmente cuando un familiar se queda a cargo del niño, hay intentos de implementar técnicas o costumbres de alimentación antiguas como dar leche de vaca desde los 7 meses además que la leche de vaca no es igual a las de hace años. Esto causa cada vez más intolerancia a la lactosa |
| ¿A qué se debe las alergias a las frutas? | Es por algún componente de las frutas, por ejemplo yo no aconsejo los cítricos en el primer año, prefiero evitar porque tenemos variedades que les puedes dar y no están relacionadas con intolerancias. Pero si es más común que exista alergia al piña, a los limones o naranjas |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Existen alergias a los cereales? | Es menos frecuente, pero cada vez le ponemos más énfasis cuando se van presentando. Hay cereales que contiene gluten que prefiero se prueban más adelante, de igual manera ya se están introduciendo papillas que no tengan gluten |
| En los casos de niños con estreñimiento, los padres les dan frutas para ayudar con la digestión, ¿son recomendadas por usted? | en la dieta es muy importante considerar la digestión del niño hay frutas que retrasan el trafico otras que lo aceleran y hay que equilibrarlo una vez que ya se establece la alimentación hay que mantener la digestión equilibrada |
| ¿Qué opina de incorporar ingredientes andinos o tropicales que contengan estas cualidades como la papaya la granadilla? | Podría ofrecer papillas en casos específicos por ejemplo en caso de que un niño se estriña le ofrecerían una alternativa de papaya. Es común que la granadilla sea la primera fruta pero yo la considero cítrica entonces no la recomiendo, pero es innegable los beneficios para la digestión pero al ser acida o cítrica yo no le recomiendo mucho |
| Existe alguna recomendación de ¿Qué vegetales son los adecuados? | Yo no me opongo a vegetales en general, prefiero que incorporen variedad desde los 6 a 12 meses. Hay la percepción que la coliflor el brócoli afecta pero yo no les tengo ningún reparo cocinados o al vapor. |
| Los vegetales ¿se los licuan o se los aplasta para iniciar su introducción? | Depende la edad, por ejemplo las papillas para 6 a 7 meses deberían ir totalmente licuadas, a partir de eso semilíquidos porque ya tienen un reflejo de masticar y dientes. Puede ser peor acostumbrarlos a licuados porque pueden rechazar los alimentos más consistentes |
| A partir de que coman semisólido, ¿es posible incorporar cereales con consistencia como quinua o amaranto? | si por ejemplo la quinua que ha entrado con fuerza, yo recomiendo incorporarla en sopas |
| ¿Las carnes se incluyen en esta etapa? | si pollo menudencias, se hacen sopas con carne ternera pero preferimos el pollo |
| ¿Y los mariscos a partir de qué edad? | sobre el año por las alergias |
| Nos puede dar sus recomendaciones respecto a este proyecto | Me parece innovador el concepto de las pastillas orgánicas, este mercado está desarrollado en Estados Unidos pero sería importante que exista aquí. Como profesionales podemos aconsejar estos productos orgánicos, que tengan menos químicos Sé que existe percepción de los padres de que los alimentos orgánicos son sanos y buenos y hay quienes piensan que son solo para niños enfermos, como profesionales podemos aconsejar el consumo de productos orgánicos, que tengan menos químicos. Con el consejo del médico se puede cambiar esta percepción. |

Anexo 6. Resultado de las entrevistas a consumidores

En los hogares, son generalmente los padres de familia los encargados de las compras de alimentos para los bebés en supermercados del país y en mercados cercanos a su lugar de residencia. En promedio, las madres de familia dejaron de dar de lactar a partir de los 6 meses de edad e iniciaron la etapa de alimentación complementaria para sus hijos.

Entre la dieta suministrada a los bebés están principalmente alimentos elaborados en casa a base de frutas y verduras, carnes, arroz, maicenas tapioca entre otros que se mezclan con otros alimentos para alcanzar una dieta equilibrada para el bebé y crear nuevas combinaciones en sabores para no aburran al bebé. Los atributos valorados al momento de comprar alimentos complementarios para el bebé es que sean nutritivos, naturales que sean recomendados por especialistas y la variedad en sabores.

Referente a la competencia las marcas preferidas por las madres de familia son Gerber y Nestum. Existen pediatras que no recomiendan el consumo de Gerber al ser percibidos como productos que tienen muchos químicos y preservantes. Las madres de familia prefieren elaborar los productos en el hogar; sin embargo, cuando no tienen tiempo recurren principalmente a Nestum que es una papilla a base de cereales para incorporar en la dieta del bebé. Por lo general los bebés comen de todo; sin embargo, hay algunos de ellos que prefieren sabores dulces a aquellos de sal y que suelen oler la comida antes de consumirla, en caso de que esta no tenga un agradable olor, la rechazan.

Las madres de familia utilizan los productos recomendados por los pediatras, en caso de que ellos no les recomienden el consumo de alguno las madres no lo compran y así mismo consideran que es importante su opinión para poder cambiar de alimentos del bebé como para sentirse más seguras. Las características que las madres consideran que una papilla es mejor que otra es que sean más naturales, sin químicos y preservantes

como su componente nutritivo. Las madres de familia alimentan a sus bebés con sus papillas al menos una vez al día todos los días y las presentaciones que compran son las de frasco de Gerber y Nestum en caja.

Respecto al consumo de productos orgánicos, las madres compran principalmente frutas y verduras que las adquieren en el Supermaxi o mercados cercanos a su hogar. Las madres consideran que estos alimentos son más saludables y naturales por lo que no son elaborados a base de químicos y preservantes y que si contribuirían al desarrollo y crecimiento del bebé. Así mismo, se encuentran interesadas y consideran una buena alternativa el de alimentar a sus bebés a base de papillas elaboradas en base a productos orgánicos por ser más naturales y saludables para el niño; sin embargo; consultarían con su pediatra para sentirse más seguras.

De igual manera, se encuentran dispuestas a gastar en alimentos orgánicos de lo que actualmente gastan. En este sentido también consideran importante probar el producto en su bebé para ver si lo aceptan o no. Dependiendo de la aceptación del bebé, seguirían con el consumo de las papillas orgánicas y lo recomendarías a otros padres de familia.

Conclusiones

Las madres de familia mostraron interés por la alimentación de sus hijos, consideran que las papillas existentes en el mercado puesto que son elaborados con químicos y preservantes que pueden ser dañinos para la salud del bebé.

Los atributos más importante al momento de comprar alimento para el bebé son la nutrición, que sean naturales, recomendación del pediatra y aceptación del bebé respecto al sabor de la papilla.

En general, los pediatras no recomiendan el uso de papillas elaboradas como Gerber o Nestum; sin embargo las mamás optan por estas alternativas por cuestiones de tiempo y actividades laborales.

Las madres de familia consideran importante la recomendación del pediatra en el uso o cambio de la alimentación del bebé.

La presentación en un empaque tipo squeeze o sachet satisface su comodidad y seguridad en el uso, contrariamente a la de vidrio el cual podría romperse y ser peligroso para el niño y desperdicio del producto. Además es importante que los empaques tengan un segundo uso como por ejemplo a la vez sean un juguete con los que se entretengan los bebés.

Es importante para continuar con el consumo de las papillas la aceptación del bebé, por lo que es importante considerar el sabor con el que se va a preparar las papillas.

Anexo 7. Observación de campo

Se utilizó esta técnica en tres locales de Supermaxi en la ciudad de Quito, donde se observó el comportamiento de los padres de familia al momento de realizar la compra de alimentos complementarios para su bebé. En primer lugar se observó que en su mayoría son mujeres jóvenes, las cuales se dirigen a las perchas y seleccionan el alimento para su hijo. Se observó que las marcas de preferencia en papillas son Nestum y Gerber dependiendo de la edad y modelo de alimentación de su hijo.

Las madres que se dirigieron hacia la marca Gerber tomaron en promedio de tres a ocho compotas de variado sabor, sobre todo aquellas preparadas a base de frutas (En la percha se muestra un promedio de 2 papillas de fruta o de dulce por cada papilla de sal). En esta sección existen marcas como Quinoa Kids, Organics y San Jorge, ciertas madres

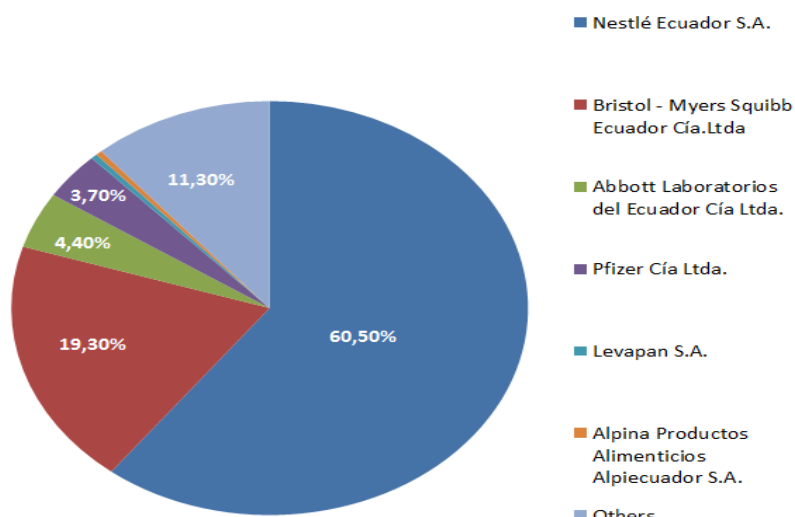
de familia se detienen a leer sus etiquetas y componente nutricional. Algunas de ellas decidieron comprarlas en menor cantidad de que las que compran Gerber en base a la observación no se puede determinar el motivo por el que compran menos papillas de estas marcas.

En el caso de papillas a base de cereales como es Nestum, las madres compran en promedio de dos a tres cajas y no se detienen a revisar su componente nutricional otras especificaciones, ni otras marcas que se encuentran en la misma percha como es Cerelac. Se pudo observar también que las madres de familia complementan la alimentación de los bebés con fórmulas dependiendo de la edad del infante.

En ambos casos las madres muestran seguridad sobre el producto y marca que compran por lo que no se detienen mucho tiempo en examinar características de los productos y muestran saber exactamente la cantidad que deben comprar.

Anexo 8. Gráfico de participación de mercado

Participación en mercado en Alimentos para bebés Ecuador, 2014



Fuente: Euromonitor International, 2014

Elaboración: Propia

Nombre de las empresas comercializadoras de fórmulas y alimentos para bebés y marcas comercializadas en el mercado

| Nombre de la empresa | Portafolio de productos |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Abbot Laboratorios del Ecuador Cía Ltda. | Similac |
| Alpina Productos Alimenticios Alpiecuador S.A. | Alpina |
| Bristol - Myers Squibb Ecuador Cía Ltda Mead Jhonson Nutrition | Enfagrow / Enfamil |
| Levapan S.A. | San Jorge |
| Nestlé Ecuador S.A. | Cerelac, Gerber, Gen, Nan, Nestógeno, Nestum, Nido |
| Pfizer Cía Ltda. | Nursoy, Progress, Promil, S26 Sin Lactosa |

Anexo 9. Estrato socioeconómico A y B de Ecuador



En el estrato A se encuentra el 1,9% de la población investigada.

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son de duela, parquet, tablón o piso flotante
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional.
- Todos los hogares de este estrato cuentan con refrigeradora.
- Más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares de este estrato tienen dos televisiones a color.
- Más del 80% de los hogares tiene hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar.



Nivel A

Tecnología

- El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet.
- La mayoría de los hogares tiene computadora de escritorio y/o portátil
- En promedio disponen de cuatro celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.
- Los hogares de este nivel utilizan internet.
- El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet .
- El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.



Nivel A

Educación

- El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado.

Economía

- Los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la Administración Pública y de empresas.
- El 95% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.



B es el segundo estrato y representa el 11,2% de la población investigada.

Características de las viviendas

- En el 46% de los hogares, el material predominante del piso de la vivienda es de duela, parquet, tablón o piso flotante.
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 99% de los hogares cuenta con refrigeradora.
- Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares tienen dos televisiones a color.
- En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.



Tecnología

- El 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio.
- El 50% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de tres celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 98% de los hogares utiliza internet.
- El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo)
- El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
- El 69% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.



Educación

- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción superior.

Economía

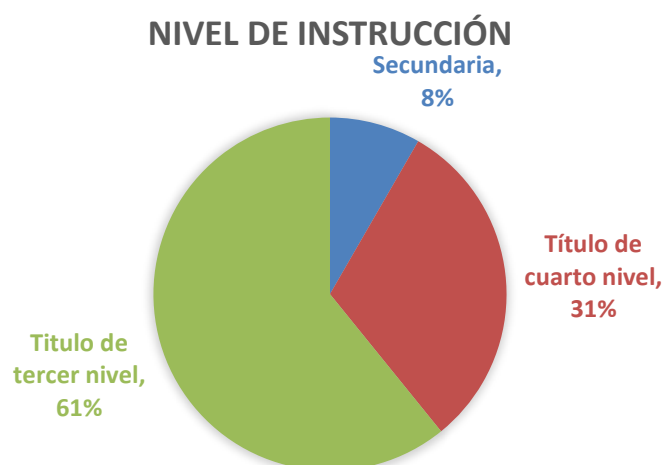
- El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.
- El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización; seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

Anexo 10 Encuesta

Se logró 120 encuestas en total. Para el análisis de los resultados se revisó cada segmento de la encuesta y un resumen de las respuestas recopiladas.

Pregunta #1 ¿Cuál es su nivel de instrucción?

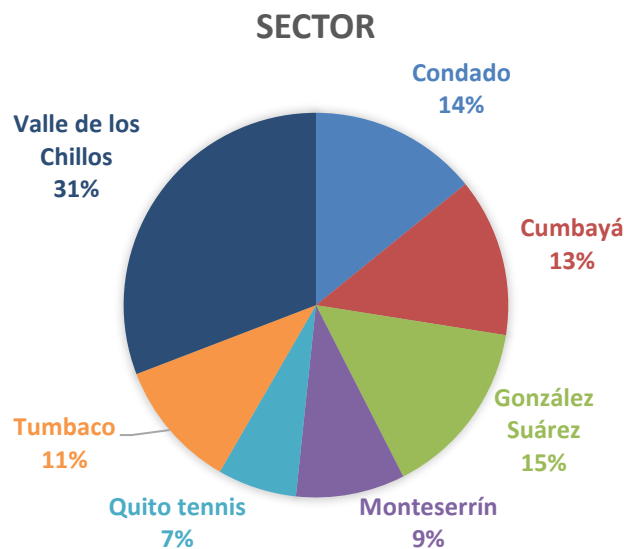
| | N# | % |
|------------------------|-----|------|
| Secundaria | 10 | 8% |
| Título de cuarto nivel | 37 | 31% |
| Título de tercer nivel | 73 | 61% |
| Total | 120 | 100% |



- El 61% de los encuestados tienen un nivel de instrucción de cuarto nivel, el 31% de tercer nivel y el 8% de secundaria.
- Esto se encuentra alineado a la estratificación de la muestra realizada en base a los niveles socioeconómicos de las madres de familia.

Pregunta #2 Lugar de residencia

| | N# | % |
|----------------------|-----|------|
| Condado | 17 | 14% |
| Cumbayá | 16 | 13% |
| González Suárez | 18 | 15% |
| Monteserrín | 11 | 9% |
| Quito Tenis | 8 | 7% |
| Tumbaco | 13 | 11% |
| Valle de los Chillos | 37 | 31% |
| Total | 120 | 100% |

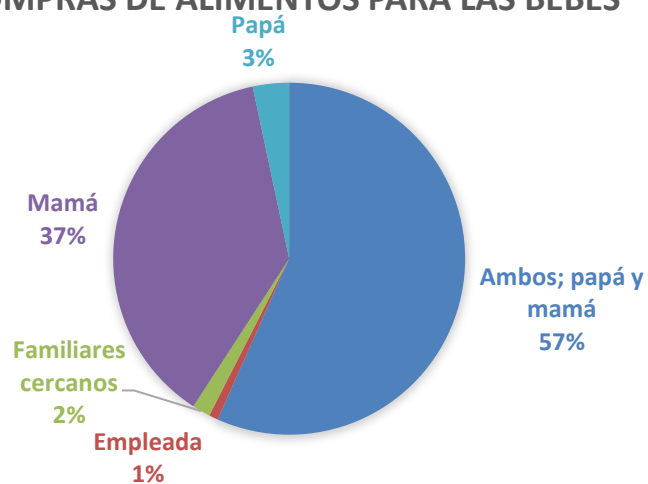


- Para la realización de este estudio y levantamiento de la información se escogieron madres de familia que habitan en sectores de la ciudad de Quito en los cuales se concentran poblaciones de los estratos Muy, Alto y Alto como los Valles: Tumbaco, Cumbayá y Valle de los Chillos y sectores del Norte de Quito como Monteserrín, El Condado, Quito Tennis y el sector de la González Suárez.
- El 31% de los encuestados pertenecen al sector de Valle de los Chillos; el 15% de la González Suárez; 13% Cumbayá; 14% Condado; 11% Tumbaco; 9% Monteserrín y 7% Quito Tennis.
- En base a la selección de los sectores donde se iban a realizar las encuestas y a la observación de sus condiciones de vida se pudo determinar que del total de los encuestados el 5% son de estrato socioeconómico Muy Alto; 31% Alto y 64% Medio Alto cumpliendo con la estratificación de la muestra realizada en base a los niveles socioeconómicos de las madres de familia. Adicionalmente se buscó personas que cumplan con los estándares establecidos en el Anexo 9 para su estratificación.

Pregunta #3 ¿Quién realiza las compras de alimentos para su hijo en el hogar?

| | N# | % |
|-------------------|-----|------|
| Mamá | 45 | 38% |
| Papá | 4 | 3% |
| Ambos papá y mamá | 68 | 57% |
| Familiares | 2 | 2% |
| Empleada | 1 | 1% |
| Total | 120 | 100% |

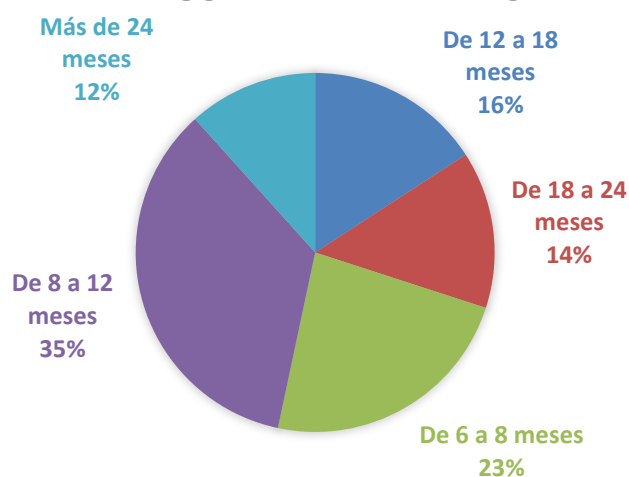
PERSONA ENCARGADA DE REALIZAR LAS COMPRAS DE ALIMENTOS PARA LAS BEBÉS



Pregunta #4 ¿En qué rango de edad se encuentra su hijo?

| | N# | % |
|------------------|-----|------|
| De 12 a 18 meses | 19 | 16% |
| De 18 a 24 meses | 17 | 14% |
| De 6 a 8 meses | 18 | 15% |
| De 8 a 12 meses | 32 | 27% |
| Más de 24 meses | 34 | 28% |
| Total | 120 | 100% |

RANGO DE EDAD DEL NIÑO

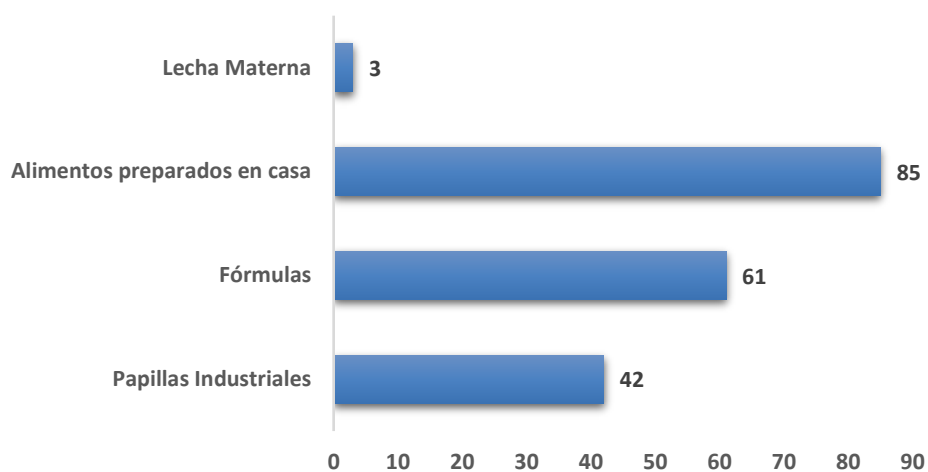


- El 35% de las madres encuestadas indican que sus hijos se encuentran en un rango de edad de 8 a 12 meses de edad; 23% de 6 a 8 meses; 16% de 12 a 18 meses; 14% de 18 a 24 meses y 12% más de 24 meses de edad.
- Este resultado se encuentra alineado al concepto del proyecto que va a dirigido a niños desde 6 hasta 24 meses de edad.

Pregunta #5 Actualmente, ¿Con qué alimenta a su hijo?

| | N# | % |
|--------------------------------|-----|------|
| Papillas industriales | 42 | 22% |
| Fórmulas | 61 | 32% |
| Alimentados preparados en casa | 85 | 44% |
| Otros: Leche materna | 3 | 2% |
| Total | 191 | 100% |

ALIMENTACIÓN DE NIÑOS

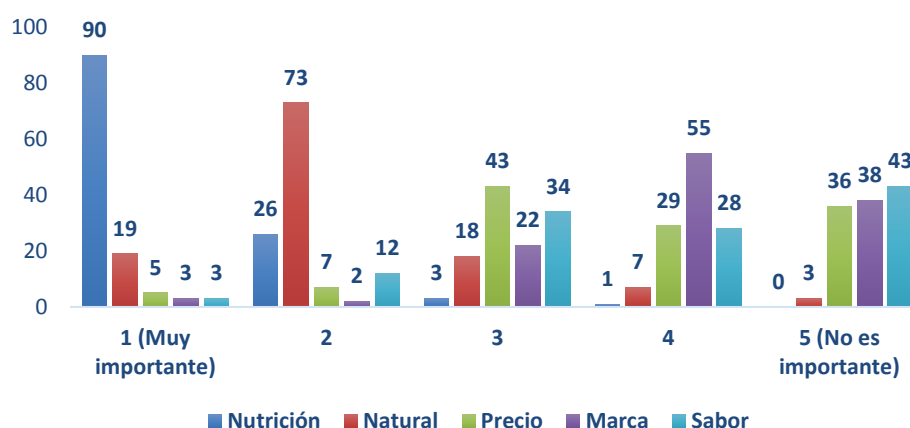


- El 45% de las madres encuestadas alimentan a sus hijos con alimentos preparados en casa. El 32% de las madres complementan la alimentación con fórmulas y el 22% con papillas industriales y el 2% de leche materna.
- El resultado se encuentra alineado a las entrevistas a profundidad en las que indican que las madres prefieren preparar los alimentos para sus bebés en casa puesto que son más naturales y menos procesados. No existe un gran número de madres que compren papillas industriales por ser procesadas y no recomendadas por el pediatra lo que se refleja en el resultado de la encuesta. Adicionalmente, toda alimentación es complementada con fórmulas que aportan a la nutrición del bebé.

Pregunta #6 Enumere del 1 al 5 los aspectos más importantes al momento de alimentar a su hijo, siendo 1 Muy importante y 5 (No es importante)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Nutrición | 90 | 26 | 3 | 1 | 0 |
| Natural | 19 | 73 | 18 | 7 | 3 |
| Precio | 5 | 7 | 43 | 29 | 36 |
| Marca | 3 | 2 | 22 | 55 | 38 |
| Sabor | 3 | 12 | 34 | 28 | 43 |
| Total | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |

ATRIBUTOS ESCOGIDOS PARA ALIMENTAR A BEBÉS



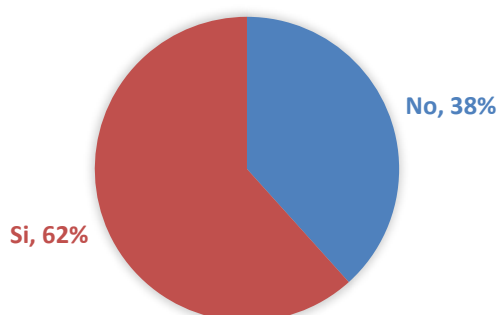
- Entre los atributos más importantes considerados por las madres de familia al momento de comprar alimentos complementarios por sus bebés es la nutrición y el componente natural de los alimentos. Esto se encuentra alineado al sondeo realizado en el Capítulo 1 y a las entrevistas a profundidad realizadas por las madres de familia.
- El precio y la marca son los atributos menos importantes al momento de comprar alimentos para los bebés.

- El sabor es el atributo menos importante al momento de comprar alimentos para los bebés puesto que los encuestados no son los consumidores directos de las papillas industriales.

Pregunta #7 ¿Usted alimenta a su hijo con papillas industriales?

| | N# | % |
|-------|-----|------|
| Si | 74 | 62% |
| No | 46 | 38% |
| Total | 120 | 100% |

**USTED ALIMENTA A SU HIJO/A CON
PAPILLAS INDUSTRIALES**

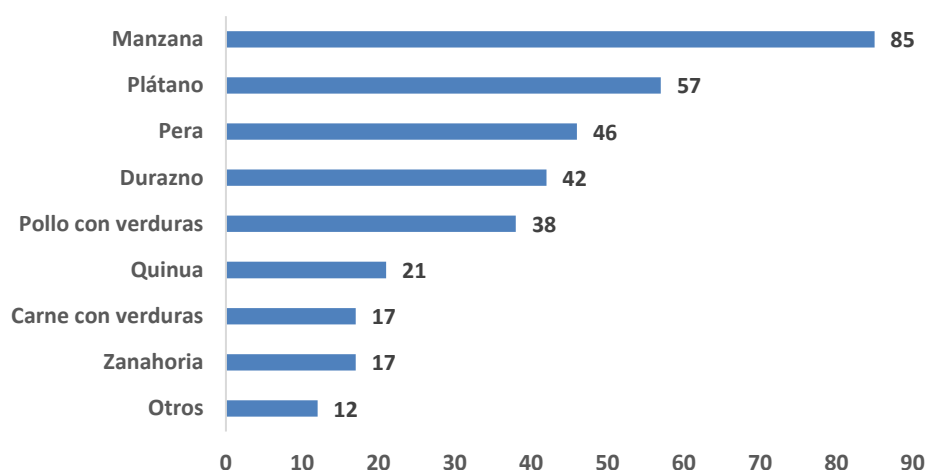


El 62% de las madres encuestadas indican que si alimentan a sus hijos con papillas industriales.

Pregunta #8 Seleccione los sabores de papillas preferidos por su hijo/a

| | N# | % |
|--------------------|-----|------|
| Manzana | 85 | 25% |
| Plátano | 57 | 17% |
| Pera | 46 | 14% |
| Durazno | 42 | 13% |
| Pollo con verduras | 38 | 11% |
| Quinoa | 21 | 6% |
| Carne con verduras | 17 | 5% |
| Zanahoria | 17 | 5% |
| Otros | 12 | 4% |
| Total | 335 | 100% |

SABORES PREFERIDOS DE PAPILLAS

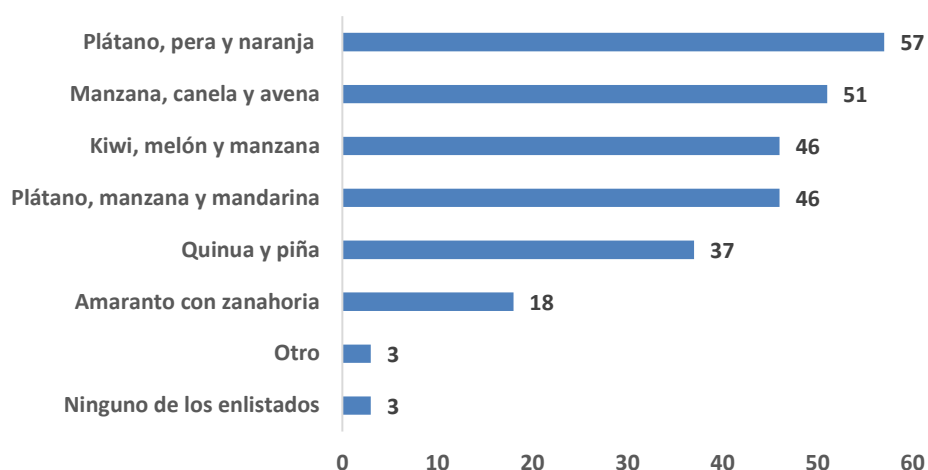


- Las madres encuestadas que si alimentan a sus hijos con papillas industriales indican que entre los sabores preferidos por los niños son de manzana, plátano, pera, durazno, pollo con verduras y Quinoa.
- Este resultado servirá para establecer aquellas combinaciones en sabores de las papillas orgánicas que tengan más acogidas en el mercado.

Pregunta #9 De las siguientes combinaciones de sabores e ingredientes de DULCE, elija aquellos que consideraría probar con su hijo/a

| | N# | % |
|------------------------------|-----|------|
| Ninguno de los enlistados | 3 | 1% |
| Otro | 3 | 1% |
| Amaranto y Zanahoria | 18 | 7% |
| Quinoa y Piña | 37 | 14% |
| Plátano, manzana y mandarina | 46 | 18% |
| Kiwi, melón y manzana | 46 | 18% |
| Manzana, canela y avena | 51 | 20% |
| Plátano, pera y naranja | 57 | 22% |
| Total | 261 | 100% |

SABORES DE DULCE

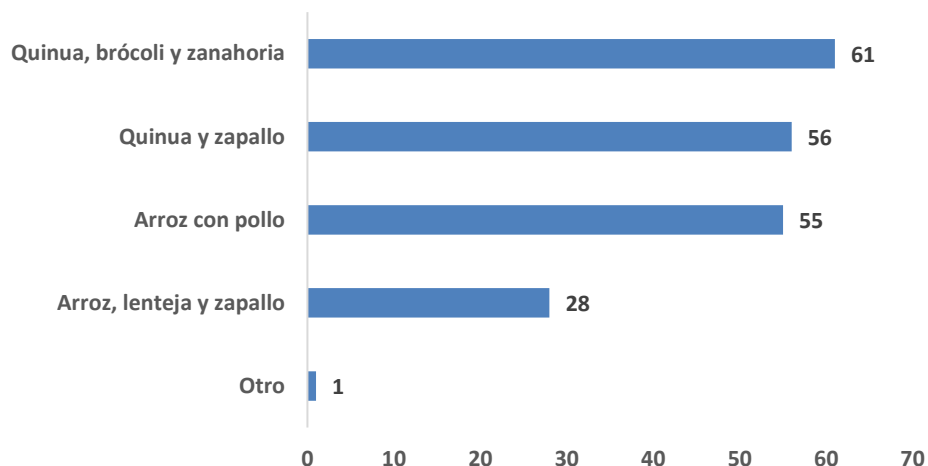


- En base a las entrevistas a profundidad realizadas con el pediatra se establecieron combinaciones entre frutas, verduras, proteínas y otros ingredientes que aporten a la nutrición del niño de acuerdo a su rango de edad. Se enlisto varias opciones para que las madres seleccionen cuales consideraría probar con su hijo.
- Los resultados indican que entre los sabores de dulce enlistados, los sabores de plátano, pera y naranja; manzana, canela y avena; kiwi, melón y manzana; plátano, manzana y mandarina y quinoa piña son los más considerados para probar en los niños.
- Estos sabores serán considerados para la elaboración de las papillas orgánicas.

Pregunta #10 De las siguientes combinaciones de sabores DE SAL, elija aquellos que consideraría probar con su hijo/a

| | N# | % |
|-----------------------------|-----|------|
| Otro | 1 | 1% |
| Arroz, lenteja y zapallo | 28 | 14% |
| Arroz con pollo | 55 | 27% |
| Quinoa y zapallo | 56 | 28% |
| Quinoa, brócoli y zanahoria | 61 | 30% |
| Total | 201 | 100% |

SABORES DE SAL

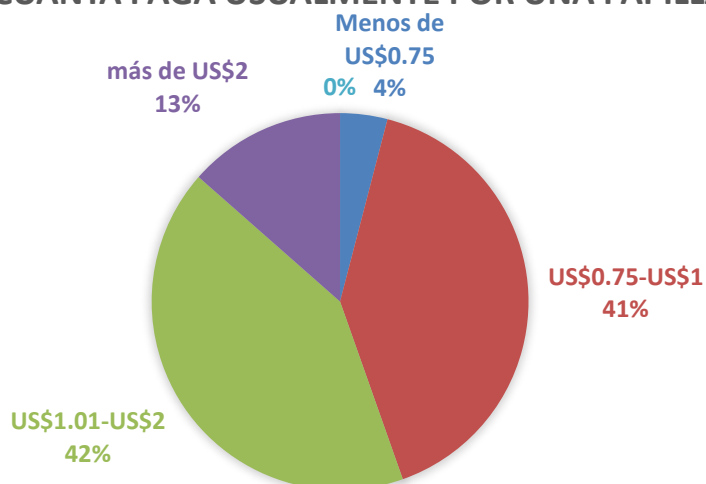


- Los resultados indican que, entre los sabores de dulce enlistados, los sabores de quinoa, brócoli y zanahoria; quinoa y zapallo y arroz con pollo son los más considerados para probar en los niños.
- Estos sabores serán considerados para la elaboración de las papillas orgánicas.

Pregunta #11 ¿Cuánto paga usualmente por una papilla?

| | N# | % |
|-------------------|----|------|
| Menos de US\$0.75 | 3 | 4% |
| US\$0.75 - US\$1 | 30 | 41% |
| US\$1.01-US\$2 | 31 | 42% |
| Más de US\$2 | 10 | 14% |
| Total | 74 | 100% |

CUÁNTA PAGA USUALMENTE POR UNA PAPILLA

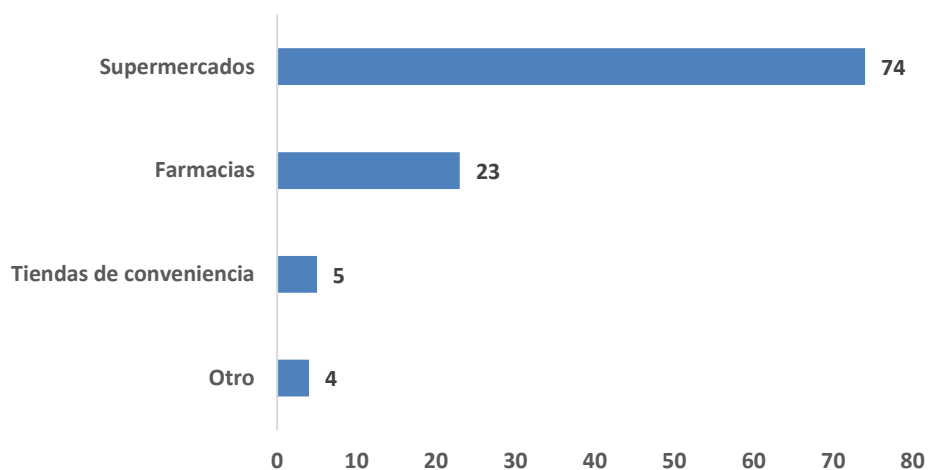


- La mayoría de madres de familia encuestadas indican que el rango de precio por el cual pagan usualmente por una papilla se encuentra en un 42% entre US\$1.01 y US\$2 y en un 41% entre us\$0.75 y US\$1
- Este resultado servirá como referencia para establecer estrategias respecto al precio de las papillas orgánicas industriales.

Pregunta #12 ¿Dónde realiza sus compras de papillas?

| | N# | % |
|-------------------------|-----|------|
| Tiendas de conveniencia | 6 | 4% |
| Supermercados | 106 | 67% |
| Farmacias | 40 | 25% |
| Otro | 7 | 4% |
| Total | 159 | 100% |

LUGAR PARA REALIZAR LA COMPRA DE PAPIILLAS



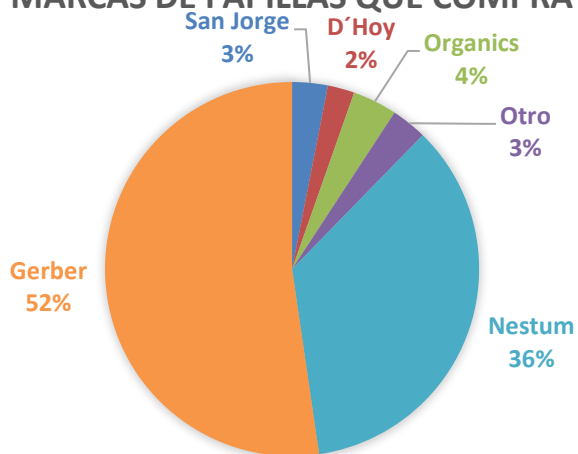
- La mayoría de madres de familia encuestadas que si alimentan a sus hijos con papillas industriales indican que realizan sus compras en los principales supermercados y farmacias del país
- Los principales supermercados del país y farmacias serán considerados para la distribución de las papillas orgánicas al ser los lugares más concurridos por los padres De familia.

Pregunta #13 Indique la marca de papilla que compra

| | N# | % |
|-----------|----|-----|
| San Jorge | 4 | 4% |
| D´Hoy | 3 | 2% |
| Organics | 5 | 4% |
| Otro | 4 | 3% |
| Nestum | 46 | 35% |

| | | |
|--------|-----|------|
| Gerber | 68 | 52% |
| Total | 130 | 100% |

MARCAS DE PAPILLAS QUE COMPRA

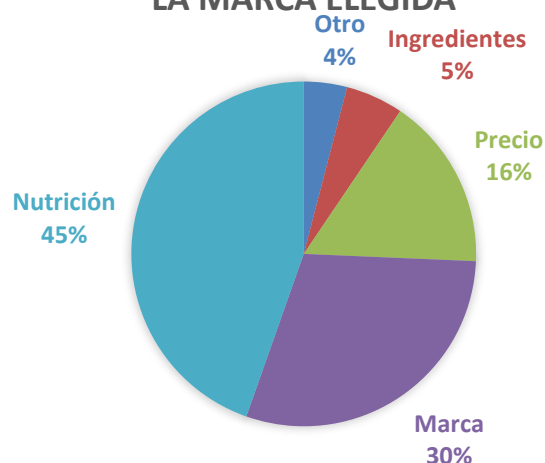


- Las marcas de papillas más compradas por las madres de familia son las de Gerber y Nestum, ambas son productos elaborados por Nestlé Ecuador.
- Este resultado se encuentra alineado con el sondeo realizado en el Capítulo 1 por lo que se considera como los principales competidores de las papillas orgánicas a más de los alimentos elaborados en casa.

Pregunta #14 Seleccione las razones por las cuales compra la papilla de la marca mencionada en la pregunta anterior

| | N# | % |
|--------------|----|------|
| Otro | 3 | 4% |
| Ingredientes | 4 | 5% |
| Precio | 12 | 16% |
| Marca | 22 | 30% |
| Nutrición | 33 | 45% |
| Total | 74 | 100% |

RAZON POR LA QUE COMPRA LAS PAPILLA DE LA MARCA ELEGIDA

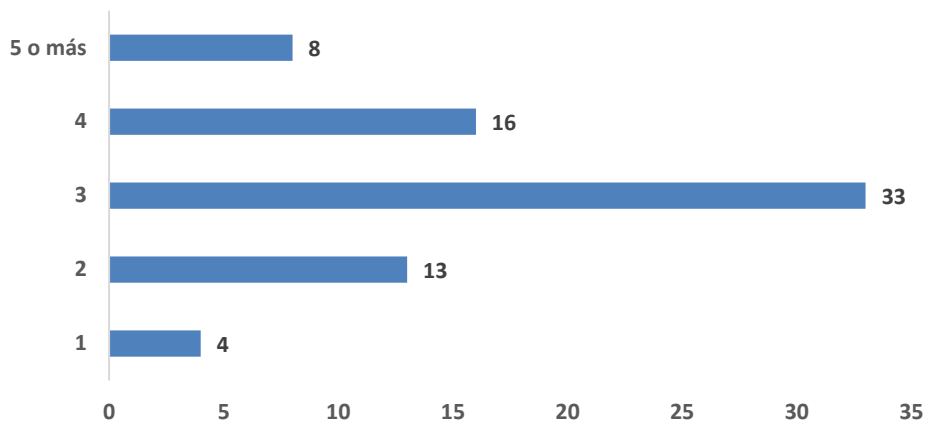


- Las razones principales por las cuales las madres de familia prefieren Gerber y Nestum son por su componente nutricional y la marca que se traduce a la experiencia y credibilidad que tiene Nestlé en la alimentación complementaria de los niños.
- Este resultado indica que Nestlé a través de sus marcas de Gerber y Nestum se encuentran altamente posicionadas en el mercado de alimentación complementaria para bebés gracias a sus componentes nutricionales y experiencia en el sector. Es importante mencionar que ambas marcas no son seleccionadas por su componente natural, atributo principal papillas de este proyecto que son elaboradas a base de productos orgánicos que pueden ser menos nocivos para la salud del infante.

Pregunta #15 ¿Cuántas papillas a la semana compra usted para su bebé?

| | N# | % |
|---------|----|------|
| 1 | 4 | 5% |
| 2 | 13 | 5% |
| 3 | 33 | 45% |
| 4 | 16 | 22% |
| 5 o más | 8 | 11% |
| Total | 74 | 100% |

CANTIDAD DE PAPIILLAS COMPRADAS A LA SEMANA



- La cantidad de papillas más compradas a la semana por las madres de familia a la semana son 3.
- Para determinar el volumen de ventas de las papillas orgánicas se consideran la multiplicación de los siguientes datos:

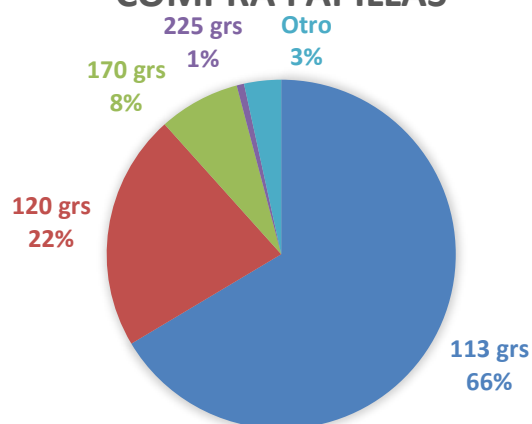
| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Población (Estratos socioeconómicos Muy alto, alto y medio alto) | 22.905 |
| Número de semanas al año | 52 |
| Cantidad de papillas consumidas a la semana | 3 |
| Total | 3'573.180 |
| Porcentaje de mercado objetivo | 5% |
| Mercado objetivo anual | 178,659 |

El volumen de venta esperado es de 178,659 unidades.

Pregunta #16 ¿En qué presentación generalmente compra papillas?

| | N# | % |
|---------|-----|------|
| 113 grs | 65 | 57% |
| 120 grs | 32 | 28% |
| 170 grs | 11 | 10% |
| 225 grs | 1 | 1% |
| Otro | 5 | 4% |
| Total | 114 | 100% |

EN QUÉ PRESENTACIÓN GENERALMENTE COMPRA PAPILLAS



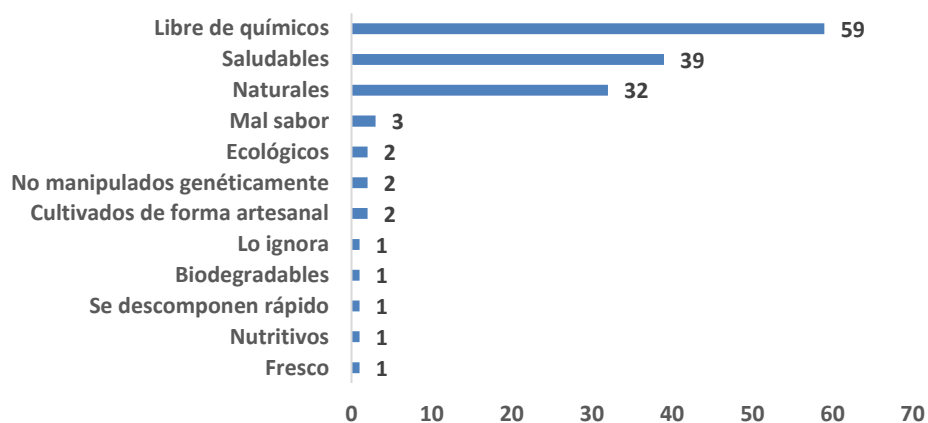
- De acuerdo a la encuesta las presentaciones que generalmente compran las papillas las madres de familia son en un 57% las de 113gr y en un 28% las de 120 gr.
- La presentación de las papillas orgánicas de este proyecto será de 113 gr en base a la preferencia del cliente.

Pregunta #17 ¿Qué entiende usted por los productos orgánicos?

| | N# | % |
|-------------------------------|----|-----|
| Fresco | 1 | 1% |
| Nutritivos | 1 | 1% |
| Se descomponen rápido | 1 | 1% |
| Biodegradables | 1 | 1% |
| Lo ignora | 1 | 1% |
| Cultivados en forma artesanal | 2 | 1% |
| No manipulados genéticamente | 2 | 1% |
| Ecológicos | 2 | 1% |
| Mal sabor | 3 | 2% |
| Naturales | 32 | 22% |

| | | |
|-------------------|-----|------|
| Saludables | 39 | 27% |
| Libre de químicos | 59 | 41% |
| Total | 144 | 100% |

QUE CONOCE SOBRE LOS PRODUCTOS ORGÁNICOS

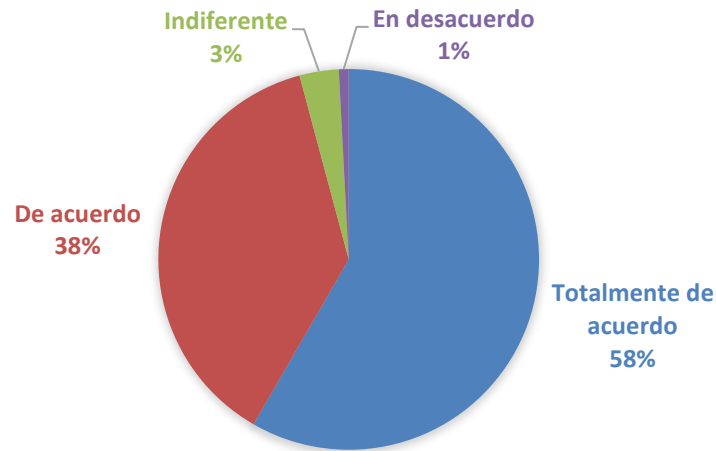


- Las madres encuestadas reconocen que los productos orgánicos son saludables, son más naturales y que son cultivados sin químicos.
- Esta información será utilizada para resaltar los beneficios de las papillas industriales para el consumo de los niños.

Pregunta #18 Considere la siguiente afirmación y responda con su criterio

“Los alimentos orgánicos son un excelente alimento para el crecimiento y desarrollo de sus hijos”

| | N# | % |
|-----------------------|-----|------|
| Totalmente de acuerdo | 70 | 58% |
| De acuerdo | 45 | 38% |
| Indiferente | 4 | 3% |
| Desacuerdo | 1 | 1% |
| Total | 120 | 100% |

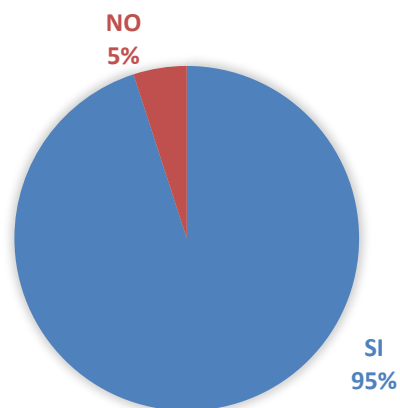


- Se preguntó a los encuestados si se encuentran de acuerdo a la siguiente aseveración: *“Los alimentos orgánicos son un excelente alimento para el crecimiento y desarrollo de sus hijos”*
- El 58% de las madres encuestadas se encuentran en total acuerdo con la aseveración mencionada anteriormente y el 38% están De acuerdo. Esto quiere decir que los productos a base de componentes orgánicos son percibidos como alimentos benéficos para el desarrollo de los niños.

Pregunta #19 ¿Compraría usted papillas orgánicas si estuvieran en el mercado?

| | N# | % |
|-------|-----|------|
| Si | 114 | 95% |
| No | 6 | 5% |
| Total | 120 | 100% |

COMPRARÍA USTED PAPILLA ORGÁNICAS SI ESTUVIERAN EN EL MERCADO

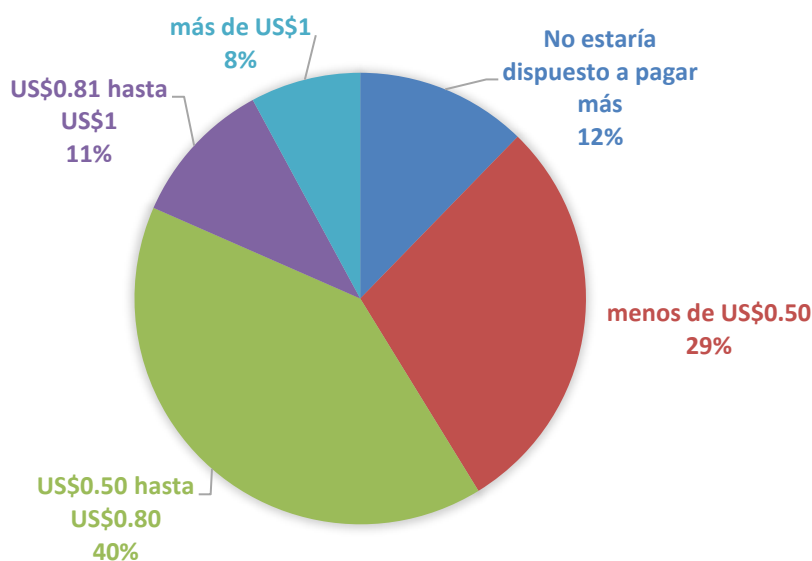


- El resultado de la encuesta revela que un 95% de las madres encuestadas estarán dispuestas a comprar papillas elaboradas a base de productos orgánicos si se comercializan en el mercado.
- Es un porcentaje alto del cual se concluye que el proyecto tiene alto potencial de ser acogido en el mercado.

Pregunta #20 ¿Cuánto más que lo que paga actualmente estaría dispuesto a pagar por una papilla orgánica de 113 gr (4ozs)?

| | N# | % |
|----------------------------------|-----|------|
| No estaría dispuesto a pagar más | 14 | 12% |
| menos de US\$0.50 | 33 | 29% |
| US\$0.50 hasta US\$0.80 | 46 | 40% |
| US\$0.81 hasta US\$1 | 12 | 11% |
| más de US\$1 | 9 | 8% |
| Total | 114 | 100% |

CUÁNTO MÁS DE LO QUE PAGA ACTUALMENTE ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UNA PAPILLAS ORGÁNICA

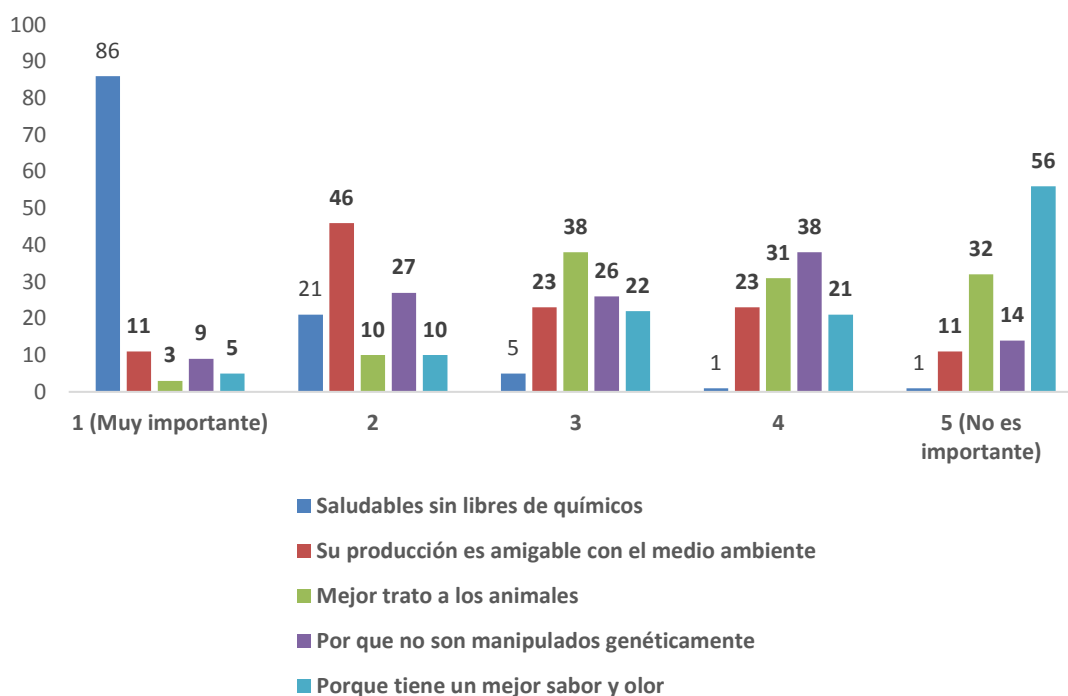


- Las madres de familia encuestadas que estarían dispuestas a comprar papillas orgánicas si estuviesen disponibles en el mercado estarían dispuestas a pagar en un 40% de US\$50 hasta US\$0.80 más de lo que usualmente pagan por otra papilla y en 29% menos de US\$50.
- Esta información permitirá establecer estrategias de precios para la comercialización de las papillas orgánicas.

Pregunta #21 ¿Cuál sería el principal motivo por el que compraría papillas orgánicas? Enumere del 1 al 5 según el grado de importancia

| | | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Sanos, saludables sin libres de químicos | 86 | 21 | 5 | 1 | 1 |
| Su producción es amigable con el medio ambiente | 11 | 46 | 23 | 23 | 11 |
| Mejor trato con los animales | 3 | 10 | 38 | 31 | 32 |
| Porque no son manipulados genéticamente | 9 | 27 | 26 | 38 | 14 |
| Porque tiene un mejor sabor y olor | 5 | 10 | 22 | 21 | 56 |
| Total | 114 | 114 | 114 | 114 | 114 |

MOTIVOS PARA COMPRAR PAPILLAS ORGÁNICAS



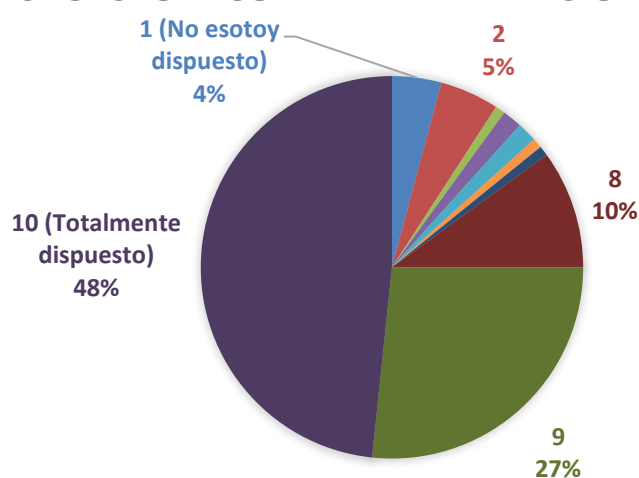
- Los principales motivos por los cuales las madres de familia optarían por comprar las papillas orgánicas es por ser saludables y no contener químicos.
- Esta información permitirá establecer estrategias de comercialización en el concepto de las papillas orgánicas.

Pregunta #22 De una escala del 1 al 10, indique que tanto estaría dispuesto a comprar y probar en sus hijos Papillas elaboradas a base de componentes orgánicos. Sin 10 Totalmente dispuesto y 1 No estoy dispuesto

| | N# |
|------------------------|----|
| 1 (No estoy dispuesto) | 5 |
| 2 | 6 |

| | |
|---------------------------|-----|
| 3 | 1 |
| 4 | 2 |
| 5 | 2 |
| 6 | 1 |
| 7 | 1 |
| 8 | 12 |
| 9 | 32 |
| 10 (Totalmente dispuesto) | 58 |
| Total | 120 |

DISPUERTO A COMPRAR PAPILLAS ORGÁNICAS

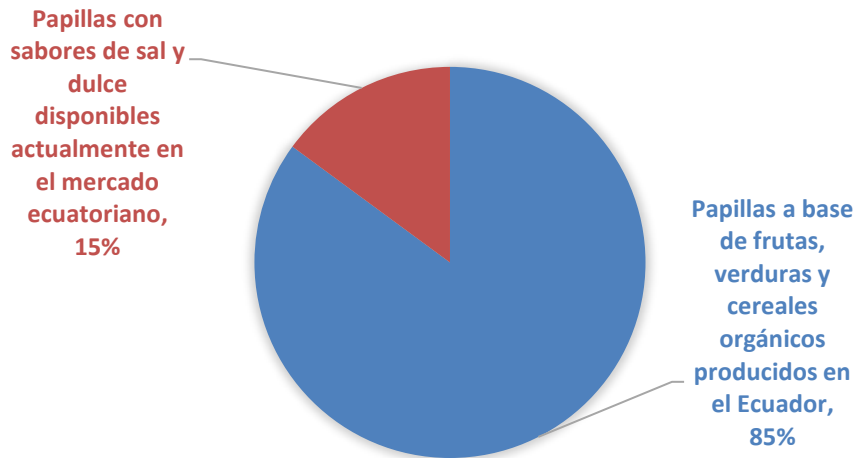


- Un 85% de los encuestados (10,9 y 8) indican que si estarían dispuestos a comprar las papillas orgánicas y probarlas en sus bebés.
- Esto indica que el producto tiene un gran potencial para ser comercializado y que tendrá una gran acogida en el mercado.

Pregunta #23 Escoja cuál papilla compraría usted para alimentar a su bebé de acuerdo a las características enlistadas y presentación

| | N# | % |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|
| Papillas a base de frutas, verduras y cereales orgánicos producidos en el Ecuador | 97 | 85% |
| Papillas con sabores de sal y dulce disponibles actualmente en el mercado ecuatoriano | 17 | 15% |
| Total | 114 | 100% |

TIPO DE PAPILLA QUE COMPRARÍA PARA ALIMENTAR A SU BEBÉ



- Un 85% de los encuestados indican que preferirían consumir una papilla a base de productos orgánicos en vez de las que consumen actualmente o a su vez aquellas personas que no consumen papillas industriales y únicamente alimentaban a su hijo con alimentos elaborados en casa.
- Esta información indique que el concepto del proyecto de la producción y comercialización de papillas orgánicas tiene gran acogida en el mercado.

1. Escoja cuál papilla compraría usted para alimentar a su bebé con de acuerdo a las características enlistadas y presentación (En la encuesta se incluirá una tabla con las características y la imagen)

Competencia: Papilla



Características:

Papilla primera etapa, 113 gr

Sabores de dulce disponibles en el mercado ecuatoriano: manzana, pera, durazno, plátano, ciruela.

Sabores de sal combinados: pollo con verduras, carne con verduras, verduras con carne y arroz, verduras con pollo y arroz

Fortificada con hierro para fomentar el desarrollo mental del bebé

Sin saborizantes, colorantes ni conservadores artificiales

Hechas con ingredientes cosechados especialmente para tu bebé

Empaque de vidrio

Concepto Propuesto



Papillas orgánicas elaboradas a base de frutas, verduras y cereales orgánicos producidos en Ecuador.

Sin pesticidas ni químicos durante su cosecha y producción. Pasteurizados, 113 gr. (4oz)

Ingredientes no tradicionales de alto aporte nutricional: quinua, arroz, amaranto, arroz

Frutas: manzana, pera, durazno, plátano, melón, naranja, mandarina

Vegetal: zapallo, zanahoria, brócoli

Empaque totalmente seguro, de plástico transparente con un segundo fin después del uso. Material amigable con el ambiente y que no representa peligro para el niño si se cae.

Anexo 11. Descripción de funciones del organigrama

Gerente General

- Liderar la gestión estratégica
- Liderar la aplicación del proyecto de negocios
- Alinear las distintas Gerencias
- Planteamiento de objetivos generales y específicos organizacionales
- Definir políticas generales de administración
- Ser el representante legal de la empresa

Gerente Administrativo Financiero

- Planificación Financiera
- Elaboración de indicadores financieros
- Manejo de RRHH, selección, contratación y manejo de nómina
- Gestión legal de la organización
- Manejo de relaciones con organismos de control como el IESS, SRI, Ministerio de trabajo entre otros

- Contratación de servicio tercerizado de contabilidad, representación legal y soporte técnico
- Encargado de Tesorería, pago de proveedores

Gerente de Ventas

- Definir y dirigir la estrategia comercial
- Buscar y contactar nuevos clientes
- Manejo de publicidad y promociones para incrementar las ventas
- Analizar al mercado y a la competencia. Búsqueda constante de nuevas ideas en conjunto con el Gerente de Operaciones
- Planificar y dirigir las estrategias y políticas de pricing con atención y foco en el margen
- Control de satisfacción del cliente

Gerente de Operaciones

Asistente de Ventas

- Relación directa con clientes
- Toma de pedidos y solicitudes de producción
- Manejo de redes sociales
- Monitorear entregas y satisfacción de clientes
- Conseguir nuevos negocios y aumentar niveles de ventas

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: Nathalie Daniela Reyes Zurita

Teléfono: 022-866-725 / 0984351650

Fecha de nacimiento: 4 de Septiembre de 1988

FORMACIÓN Y ESTUDIOS

Pregrado:

Fecha de inicio y culminación: Enero del año 2006 - Enero del 2011

Institución y título: Escuela Politécnica del Ejército (“ESPE”) Ingeniería en Finanzas y Auditoría - Contador Público Auditor (CPA)

Posgrado:

Cursando MBA - finaliza en Julio 2016 Universidad San Francisco de Quito

IDIOMAS

- Inglés: 9 niveles avanzados cruzados de inglés en la Academia de Lenguaje Benedict Certificado de “Competency in English” otorgado por la Universidad de Michigan de Estados Unidos de Norte América.
- Francés: Certificado DELF B2

EXPERIENCIA LABORAL

➤ [Marzo 2015 – Actualidad Provicapital Partners](#) Quito - Ecuador.

Cargo: Analista Financiero

Actividades realizadas:

Valoraciones de empresas (DCF, múltiplos, entre otras metodologías), Elaboración de proyecciones financieras, Elaboración de Drivers Financieros para presupuestos y proyecciones, Cálculo de TIR y VAN (análisis de proyectos e inversiones), Análisis de Indicadores de gestión y financieros, Elaboración de presentación a Inversionistas (Multilaterales, Bancos internacionales, Bancos de Inversión. Revisión de presupuestos, Acompañamiento durante todo el proceso para adquisición de deuda o equity de las empresas del mercado (Etapa inicial, de mercado y cierre)

- [Mayo 2014 – Marzo 2015 Grupo Promerica - Produbanco](#) Cargo: Subgerente de Eficiencia

Perfil de la Empresa: El Grupo Financiero Producción (GFP) produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. Su objeto social es la prestación de servicios en los sectores de banca, seguros, valores y financiero.

Actividades realizadas:

Elaboración de presupuestos y Proyecciones de Gastos, Análisis de variaciones Presupuesto Vs Real, Reestructuración del Proceso de Contrataciones y Compras en conjunto con Control Financiero. Análisis de Proyectos (Rentabilidad, Inversión Inicial y flujos futuros) Análisis de situación financiera de la empresa de manera mensual, Elaboración de presupuestos y Proyecciones, Análisis de gastos y costos operativos (fijos, variables) Coordinación con Contrataciones y Compras para adquisiciones, Aprobaciones de pago de facturas, Apoyo en modelo de Costeo de la institución financiero, Negociaciones con proveedores

- [Mayo 2013 – Mayo 2014 Conclina C.A. Hospital Metropolitano](#) Cargo: Analista Financiero

Actividades realizadas:

Preparación de información requerida para Calificadoras de riesgos, Análisis de índices financieros (EBITDA, ROE, entre otros), Preparación de presentaciones a directorio sobre información financiera mensual Análisis de gastos y costos operativos (fijos, variables), Análisis de volúmenes e ingresos, Elaboración y Análisis de Flujos de Caja

- [Octubre 2009 - Mayo 2013 . Deloitte & Touche](#) Cargo: Senior de Auditoría

Actividades realizadas:

Preparación del plan de trabajo y programas de las distintas áreas análisis de índices Financieros, Instruir a los asistentes de auditoría en el campo y supervisar primariamente el trabajo elaborado por dichos profesionales, Determinación inicial de materialidad y evaluación de riesgos, Documentación de procesos y control interno. Elaboración de papeles de trabajo. Realización de pruebas de auditoría. Informar constantemente de los resultados del compromiso al gerente a cargo del trabajo. Preparar informes de auditoría. (informes financieros, de cumplimiento tributario, control interno, recomendaciones a la gerencia). Controlar la ejecución de las tareas en los estándares asignados (por ejemplo presupuesto). Guiar la recopilación de datos y organizar la información. Realizar análisis de la información para aclarar las causas fundamentales del problema. Revisión de papeles de trabajo de asistentes. Realizar el seguimiento del progreso respecto del plan de trabajo e identificar potenciales problemas.

Proyectos, Auditorías en las que se ha participado:

| Nombre del Proyecto o contrato | Nivel de Responsabilidad | Especialidad Aplicable | Duración |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------|
| Zaimella del Ecuador | Asistente | Industrial | 1 año |
| Coca Codo Sinclair | Asistente | Empresa Eléctrica | 1 año |
| General Motors - Omnibus BB | Asistente | Industrial | 1 año |
| “Operaciones Río Napo” | Asistente | Industria Petrolera | 1 año |
| Int food services. | Asistente | Comercial | 1 año |
| Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair | Asistente | Hidroeléctrica – Pública | 2 años |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------|--------|
| Qmax Ecuador S.A. | Senior | Industria Petrolera | 1 año |
| Smith International | Senior | Industria Petrolera | 1 año |
| Eternit Ecuatoriana S.A. | Senior | Industrial | 1 año |
| Comohogar S.A. y Cirkwitos S.A. | Senior | Comercial | 1 año |
| Equivida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. | Senior | Compañía de Seguros | 2 años |
| Mardex - Mariscos de Exportación S.A. (Procesadora de Alimentos - Pronaca) | Senior | Comercial | 1 año |
| Microsoft del Ecuador | Senior | Soporte Técnico | 1 año |
| Tame EP Aerolíneas del Ecuador | Senior | Comercial Aeronáutica | 1 año |
| Teojama S.A. | Senior | Automotriz | 1 año |
| Palmeras de los Andes S.A. y Palmeras del Ecuador S.A. (Grupo Danec) | Senior | Producción | 1 año |

MARIA GABRIELA VEGA

Lugar y Fecha de Nacimiento: Quito, 21 de Septiembre de 1986

Estado Civil: Casada

Teléfonos: 099 735 5111 2410 575

Email: gaby_vega86@hotmail.com

Estudios Realizados:

Primaria y Secundaria Colegio Cardenal Spellman Femenino.

(6to Curso) Intercambio Rotary en Northglenn High School, Northglenn, Colorado, EE.UU

Título Obtenido: Bachiller de la República en Comercio y Administración Bilingüe

Estudios Superiores: B.A. en Marketing con Subespecialización en Comunicación Publicitaria en la Universidad San Francisco de Quito.

Estudios de Cuarto Nivel: Cursando Maestría en Administración de Empresas en USFQ

Otras Aptitudes:

Dominio de Inglés hablado y escrito. Certificación F.C.E otorgado por la Universidad de Cambridge

Certificaciones de suficiencia de francés otorgado por la Alianza Francesa, Quito

Suficiencia en Italiano otorgado por el Centro Cultural Italiano Quito

Cursos y Competencias: Babson Entrepreneurship Program, Babson College, Wellesley,, Massachusetts

Seminario Comportamiento del Consumidor: Creando lealtad, Organizado por la Cámara Ecuatoriana Americana

Seminario de Comunicación y Marketing Digital organizado por Seminarium

Seminario de Marketing Social dictado por Johan Cruyff Academics International

Experiencia Laboral:**Produbanco – Grupo Promerica**

Ejecutiva de Estrategia de Cliente

Tiempo: Octubre 2014 – presente

Funciones: Comunicación a clientes como parte del proceso de Consolidación entre Produbanco y Banco Promerica

Plan y estrategia de comunicación a clientes con nuevo enfoque de servicio. Cambio integral del esquema de comunicación en Produbanco.

Estudio de comportamiento de clientes en manejo de canales

Campañas y proyectos conjuntos con equipo Regional.

Manejo del programa de Educación Financiera de Produbanco, esto incluye campaña de medios, producción de piezas e implementación de mallas curriculares en todos los canales que abarca el programa.

Banco Promerica Ecuador

Ejecutiva de Marketing

Tiempo: Mayo 2013 – Octubre 2014 (Consolidación con Produbanco)

Funciones: Elaboración de campañas y artes para varios productos de pasivos bancarios en base a análisis del consumidor

Estudio de preferencias de canales, horarios, tono y modo de la comunicación

Elaboración y producción de cuñas publicitarias, plan de medios, planificación de concursos internos y externos.

Level 3 Ecuador LVL T S.A.

Analista de Marketing y Comunicación

Tiempo: Mayo 2010 – Abril 2013

Funciones: Coordinación y manejo de comunicación empresarial, media training con voceros, coordinación de entrevistas a nivel nacional para difundir temas de tecnología y seguridad de la información.

Eventos y capacitaciones sobre Tecnología de la Información a empresas de diversos sectores como OCP, Agip, Arca.

Referencias

Paola Arévalo

Directora de Marketing Asertec

Teléfono: 0993382227

Email: paoarevalo@hotmail.com

Mariazul Romero Cordero

Gerente Legal de Directv Ecuador

Teléfonos: 0998312900

Email: mromerocordero@directv.com.ec

Lorena Salgado

Gerente de Marketing de Produbanco

Teléfonos: 0988537540

Anexo 13 Amortización

PRESTAMO

DATOS

Monto (USD) 117,182

Tasa (%) 10.69%

Crédito de la CFN

Proyecto nuevo hasta el 70%

Plazo 5 años

Amortización 2

Cuotas 10 Semestral

RESULTADOS

| Cuota | Fecha | Capital inicial | Pago K | Pago interés | Pago Dividendo | Saldo |
|-------|-----------|-----------------|------------|--------------|----------------|-------------------|
| 0 | 7/17/2016 | | | | 117,181.95 | 117,181.95 |
| 1 | 1/13/2017 | 117,181.95 | -11,718.20 | -6,263.38 | -17,981.57 | 105,463.76 |
| 2 | 7/12/2017 | 105,463.76 | -11,718.20 | -5,637.04 | -17,355.23 | 93,745.56 |
| 3 | 1/8/2018 | 93,745.56 | -11,718.20 | -5,010.70 | -16,728.90 | 82,027.37 |
| 4 | 7/7/2018 | 82,027.37 | -11,718.20 | -4,384.36 | -16,102.56 | 70,309.17 |
| 5 | 1/3/2019 | 70,309.17 | -11,718.20 | -3,758.03 | -15,476.22 | 58,590.98 |

| | | | | | | |
|----|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
| 6 | 7/2/2019 | 58,590.98 | -11,718.20 | -3,131.69 | -14,849.88 | 46,872.78 |
| 7 | 12/29/2019 | 46,872.78 | -11,718.20 | -2,505.35 | -14,223.55 | 35,154.59 |
| 8 | 6/26/2020 | 35,154.59 | -11,718.20 | -1,879.01 | -13,597.21 | 23,436.39 |
| 9 | 12/23/2020 | 23,436.39 | -11,718.20 | -1,252.68 | -12,970.87 | 11,718.20 |
| 10 | 6/21/2021 | 11,718.20 | -11,718.20 | -626.34 | -12,344.53 | 0.00 |

| | | | | |
|--------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| TOTAL | -117,181.95 | -34,448.56 | -151,630.52 | 527,318.78 |
|--------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|

Anexo 14 Depreciación

| Activo fijo | Vida útil | Depreciación anual | Depreciación mensual | Depreciación | | | | | | |
|------------------------|-----------|--------------------|----------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | | 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Maquinarias y equipos | 10 | 4,860 | 405 | 48,600 | 4,860 | 4,860 | 4,860 | 4,860 | 4,860 | 4,860 |
| Equipos de computación | 5 | 1,120 | 93 | 5,600 | 1,120 | 1,120 | 1,120 | 1,120 | 1,120 | 1,120 |
| Muebles y enseres | 10 | 200 | 17 | 2,000 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| | | | | 56,200 | 6,180 | 6,180 | 6,180 | 6,180 | 6,180 | 6,180 |

Anexo 15 Estado de resultados mensuales

| UNITS | Proyecciones mensuales | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Estado de Resultados | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas totales | \$2,810 | \$4,764 | \$7,443 | \$10,786 | \$14,674 | \$18,944 | \$19,617 | \$24,407 | \$24,898 | \$25,799 | \$25,698 | \$22,582 | \$22,582 |
| Ventas totales % growth | % | 69.54% | 56.25% | 44.92% | 36.05% | 29.10% | 3.55% | 24.41% | 2.01% | 3.62% | -0.39% | -12.13% | -12.13% |
| Total Ventas | US\$ | \$2,810 | \$4,764 | \$7,443 | \$10,786 | \$14,674 | \$18,944 | \$19,617 | \$24,407 | \$24,898 | \$25,799 | \$25,698 | \$22,582 |
| Total Ventas - % growth | % | N/A | 69.54% | 56.25% | 44.92% | 36.05% | 29.10% | 3.55% | 24.41% | 2.01% | 3.62% | -0.39% | -12.13% |
| Costo de Ventas | US\$ | 1,630 | 2,763 | 4,317 | 6,256 | 8,511 | 10,987 | 11,378 | 14,156 | 14,441 | 14,963 | 14,905 | 13,098 |
| Costo de Ventas como % ingresos | | 58.00% | 58.00% | 58.00% | 58.00% | 58.00% | 58.00% | 58.00% | 58.00% | 58.00% | 58.00% | 58.00% | 58.00% |
| Margen Bruto | US\$ | \$1,180 | \$2,001 | \$3,126 | \$4,530 | \$6,163 | \$7,956 | \$8,239 | \$10,251 | \$10,457 | \$10,836 | \$10,793 | \$9,484 |
| Margen bruto | % | 42.0% | 42.0% | 42.0% | 42.0% | 42.0% | 42.0% | 42.0% | 42.0% | 42.0% | 42.0% | 42.0% | 42.0% |
| Gastos Administrativos y Ventas | | | | | | | | | | | | | |
| Total Gastos Administrativos | US\$ | \$7,888 | \$7,888 | \$7,888 | \$7,888 | \$7,888 | \$7,888 | \$7,888 | \$7,888 | \$7,888 | \$7,888 | \$7,888 | \$7,888 |
| Administrativos expenses as % of Revenu | % | 280.7% | 165.6% | 106.0% | 73.1% | 53.8% | 41.6% | 40.2% | 32.3% | 31.7% | 30.6% | 30.7% | 34.9% |
| Total Gastos Administrativos y de Ventas | US\$ | \$9,763 | \$9,763 | \$9,763 | \$9,763 | \$9,763 | \$9,763 | \$9,763 | \$9,763 | \$9,763 | \$9,763 | \$9,763 | \$9,763 |
| SG&A as a % of revenue | % | 347.5% | 204.9% | 131.2% | 90.5% | 66.5% | 51.5% | 49.8% | 40.0% | 39.2% | 37.8% | 38.0% | 43.2% |
| Total Costos y Gastos | US\$ | \$11,393 | \$12,526 | \$14,080 | \$16,019 | \$18,274 | \$20,750 | \$21,141 | \$23,919 | \$24,204 | \$24,726 | \$24,668 | \$22,860 |
| Costos + Gastos como a % del ingreso | % | 405.5% | 262.9% | 189.2% | 148.5% | 124.5% | 109.5% | 107.8% | 98.0% | 97.2% | 95.8% | 96.0% | 101.2% |
| EBITDA | US\$ | (\$8,583) | (\$7,762) | (\$6,637) | (\$5,233) | (\$3,600) | (\$1,806) | (\$1,524) | \$488 | \$694 | \$1,073 | \$1,030 | (\$278) |
| EBITDA margin | % | -305.5% | -162.9% | -89.2% | -48.5% | -24.5% | -9.5% | -7.8% | 2.0% | 2.8% | 4.2% | 4.0% | -1.2% |
| Depreciation and amortization | | | | | | | | | | | | | |
| Depreciación | US\$ | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 |
| Total D&A | US\$ | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 | \$515 |
| EBIT | US\$ | (\$9,098) | (\$8,277) | (\$7,152) | (\$5,748) | (\$4,115) | (\$2,321) | (\$2,039) | (\$27) | \$179 | \$558 | \$515 | (\$793) |
| EBIT margin | % | -323.8% | -173.8% | -96.1% | -53.3% | -28.0% | -12.3% | -10.4% | -0.1% | 0.7% | 2.2% | 2.0% | -3.5% |
| Costos financieros | | | | | | | | | | | | | |
| Costo financiero de la deuda | US\$ | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$6,263 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$5,637 |
| Utilidad antes de impuestos y participación | US\$ | (\$9,098) | (\$8,277) | (\$7,152) | (\$5,748) | (\$4,115) | (\$8,585) | (\$2,039) | (\$27) | \$179 | \$558 | \$515 | (\$6,431) |
| EBT margin | % | -323.8% | -173.8% | -96.1% | -53.3% | -28.0% | -45.3% | -10.4% | -0.1% | 0.7% | 2.2% | 2.0% | -28.5% |
| Participación de empleados | US\$ | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Porcentaje participación de empleados | % | 15.0% | 15.0% | 15.0% | 15.0% | 15.0% | 15.0% | 15.0% | 15.0% | 15.0% | 15.0% | 15.0% | 15.0% |
| EBT | US\$ | (\$9,098) | (\$8,277) | (\$7,152) | (\$5,748) | (\$4,115) | (\$8,585) | (\$2,039) | (\$27) | \$179 | \$558 | \$515 | (\$6,431) |
| EBT margin | % | -323.8% | -173.8% | -96.1% | -53.3% | -28.0% | -45.3% | -10.4% | -0.1% | 0.7% | 2.2% | 2.0% | -28.5% |
| Impuestos | US\$ | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Porcentaje de impuestos | % | 22.0% | 22.0% | 22.0% | 22.0% | 22.0% | 22.0% | 22.0% | 22.0% | 22.0% | 22.0% | 22.0% | 22.0% |
| UTILIDAD NETA | US\$ | (\$9,098) | (\$8,277) | (\$7,152) | (\$5,748) | (\$4,115) | (\$8,585) | (\$2,039) | (\$27) | \$179 | \$558 | \$515 | (\$6,431) |
| Margen neto | % | -323.8% | -173.8% | -96.1% | -53.3% | -28.0% | -45.3% | -10.4% | -0.1% | 0.7% | 2.2% | 2.0% | -28.5% |

Anexo 16 Estado de situación financiera mensual

| UNITS | Proyecciones mensuales | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Estado de Situación Financiera | | | | | | | | | | | | | | |
| Activos Corrientes | | | | | | | | | | | | | | |
| Activos Corrientes | | 0.95 | 1.40 | 1.72 | 1.81 | 1.89 | 1.97 | 2.24 | 2.13 | 2.29 | 2.43 | 2.46 | 2.67 | |
| Caja y Bancos | US\$ | \$109,852 | \$102,911 | \$94,875 | \$87,665 | \$78,516 | \$70,850 | \$45,244 | \$38,574 | \$34,328 | \$31,143 | \$27,704 | \$28,981 | \$13,610 |
| Cuenta por cobrar autoservicios | US\$ | | 2,122 | 5,720 | 11,341 | 17,365 | 24,850 | 33,538 | 39,514 | 47,554 | 52,354 | 57,990 | 58,078 | 55,656 |
| Cuenta por cobrar tiendas específicas | US\$ | | 551 | 932 | 1,458 | 2,113 | 2,875 | 3,710 | 4,399 | 4,316 | 4,675 | 4,799 | 5,134 | 4,684 |
| Cuenta por cobrar venta directa | US\$ | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Inventario | US\$ | 29,351 | 27,834 | 25,262 | 21,242 | 20,418 | 18,494 | 17,264 | 16,136 | 15,691 | 14,696 | 13,970 | 13,241 | 12,044 |
| Total Activos Corrientes | US\$ | \$139,203 | \$133,418 | \$126,789 | \$121,706 | \$118,412 | \$117,067 | \$99,756 | \$98,623 | \$101,889 | \$102,868 | \$104,463 | \$105,435 | \$85,994 |
| Activos no corrientes | | | | | | | | | | | | | | |
| Propiedad, planta y equipo | | | | | | | | | | | | | | |
| Costo | US\$ | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 |
| Depreciación acumulada | US\$ | | 515 | 1,030 | 1,545 | 2,060 | 2,575 | 3,090 | 3,605 | 4,120 | 4,635 | 5,150 | 5,665 | 6,180 |
| Propiedad, planta y equipo neto | US\$ | \$56,200 | \$55,685 | \$55,170 | \$54,655 | \$54,140 | \$53,625 | \$53,110 | \$52,595 | \$52,080 | \$51,565 | \$51,050 | \$50,535 | \$50,020 |
| Total Activos no corrientes | US\$ | \$56,200 | \$55,685 | \$55,170 | \$54,655 | \$54,140 | \$53,625 | \$53,110 | \$52,595 | \$52,080 | \$51,565 | \$51,050 | \$50,535 | \$50,020 |
| TOTAL ACTIVOS | US\$ | \$195,403 | \$189,103 | \$181,959 | \$176,361 | \$172,552 | \$170,692 | \$152,866 | \$151,218 | \$153,969 | \$154,433 | \$155,513 | \$155,970 | \$136,014 |
| Pasivos Corrientes | | | | | | | | | | | | | | |
| Deuda corto plazo | US\$ | \$23,436 | \$23,436 | \$23,436 | \$23,436 | \$23,436 | \$23,436 | \$23,436 | \$23,436 | \$23,436 | \$23,436 | \$23,436 | \$23,436 | \$23,436 |
| Proveedores | US\$ | | 1,630 | 2,763 | 4,317 | 6,256 | 8,511 | 10,987 | 11,378 | 14,156 | 14,441 | 14,963 | 14,905 | 13,098 |
| Empleados | US\$ | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IESS por pagar | US\$ | | 1,168 | 1,168 | 1,168 | 1,168 | 1,168 | 1,168 | 1,168 | 1,168 | 1,168 | 1,168 | 1,168 | 1,168 |
| Impuestos | US\$ | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Pasivos corrientes | US\$ | \$23,436 | \$26,234 | \$27,367 | \$28,921 | \$30,860 | \$33,115 | \$35,592 | \$35,982 | \$38,760 | \$39,045 | \$39,568 | \$39,509 | \$37,702 |
| Pasivo a largo plazo | | | | | | | | | | | | | | |
| Deuda a largo plazo | US\$ | \$93,746 | \$93,746 | \$93,746 | \$93,746 | \$93,746 | \$93,746 | \$82,027 | \$82,027 | \$82,027 | \$82,027 | \$82,027 | \$82,027 | \$70,309 |
| Total pasivos a largo plazo | US\$ | \$93,746 | \$93,746 | \$93,746 | \$93,746 | \$93,746 | \$93,746 | \$82,027 | \$82,027 | \$82,027 | \$82,027 | \$82,027 | \$82,027 | \$70,309 |
| TOTAL PASIVOS | US\$ | \$117,182 | \$119,980 | \$121,113 | \$122,667 | \$124,606 | \$126,861 | \$117,619 | \$118,010 | \$120,788 | \$121,072 | \$121,595 | \$121,536 | \$108,011 |
| Patrimonio | | | | | | | | | | | | | | |
| Capital | US\$ | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 |
| Utilidades retenidas | | | | | | | | | | | | | | |
| Pérdida del ejercicio | US\$ | | (\$9,098) | (\$17,375) | (\$24,527) | (\$30,275) | (\$34,389) | (\$42,974) | (\$45,013) | (\$45,040) | (\$44,861) | (\$44,303) | (\$43,788) | (\$50,218) |
| TOTAL PATRIMONIO | US\$ | \$78,221 | \$69,123 | \$60,846 | \$53,694 | \$47,946 | \$43,832 | \$35,247 | \$33,208 | \$33,181 | \$33,360 | \$33,918 | \$34,433 | \$28,003 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | US\$ | \$195,403 | \$189,103 | \$181,959 | \$176,361 | \$172,552 | \$170,692 | \$152,866 | \$151,218 | \$153,969 | \$154,433 | \$155,513 | \$155,970 | \$136,014 |

Anexo 17 Flujo de efectivo mensual

| UNITS | Proyecciones mensuales | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|-------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Flujo de efectivo | | | | | | | | | | | | | |
| A. Cash Flow from Operations | | | | | | | | | | | | | |
| Pérdida neta | US\$ | (\$9,098) | (\$8,277) | (\$7,152) | (\$5,748) | (\$4,115) | (\$8,585) | (\$2,039) | (\$27) | \$179 | \$558 | \$515 | (\$6,431) |
| Más: Depreciación | US\$ | 515 | 515 | 515 | 515 | 515 | 515 | 515 | 515 | 515 | 515 | 515 | 515 |
| Utilidad ajustada | US\$ | (\$8,583) | (\$7,762) | (\$6,637) | (\$5,233) | (\$3,600) | (\$8,070) | (\$1,524) | \$488 | \$694 | \$1,073 | \$1,030 | (\$5,916) |
| Disminución/(Incremento) en Activos Corrientes | | | | | | | | | | | | | |
| Cuenta por cobrar autoservicios | US\$ | -2,121.60 | -3,598.40 | -5,620.80 | -6,024.00 | -7,484.80 | -8,688.00 | -5,976.00 | -8,040.00 | -4,800.00 | -5,636.80 | -88.00 | 2,422.40 |
| Cuenta por cobrar tiendas específicas | US\$ | (551) | (382) | (526) | (655) | (761) | (835) | (689) | 83 | (358) | (124) | (335) | 450 |
| Cuenta por cobrar venta directa | US\$ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Inventario | US\$ | 1,517 | 2,572 | 4,019 | 825 | 1,924 | 1,230 | 1,128 | 445 | 995 | 726 | 729 | 1,197 |
| Disminución/(Incremento) en Activos Corrientes | US\$ | (\$1,155) | (\$1,408) | (\$2,127) | (\$5,855) | (\$6,322) | (\$8,293) | (\$5,538) | (\$7,512) | (\$4,164) | (\$5,035) | \$306 | \$4,070 |
| Incremento/(Disminución) en Pasivos Corrientes | | | | | | | | | | | | | |
| Proveedores | US\$ | 1,630 | 1,133 | 1,554 | 1,939 | 2,255 | 2,476 | 391 | 2,778 | 285 | 523 | (59) | (1,807) |
| Empleados | US\$ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| IESS por pagar | US\$ | 1,168 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Impuestos | US\$ | 0 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | (0) | - |
| Incremento/(Disminución) en Pasivos Corrientes | US\$ | \$2,798 | \$1,133 | \$1,554 | \$1,939 | \$2,255 | \$2,476 | \$391 | \$2,778 | \$285 | \$523 | (\$59) | (\$1,807) |
| Capital de trabajo Disminución/(Incremento) | US\$ | \$1,642 | (\$274) | (\$573) | (\$3,916) | (\$4,067) | (\$5,817) | (\$5,147) | (\$4,734) | (\$3,879) | (\$4,512) | \$248 | \$2,263 |
| <i>Working capital change as a % of net revenue</i> | % | 139.2% | -13.7% | -18.3% | -86.4% | -66.0% | -73.1% | -62.5% | -46.2% | -37.1% | -41.6% | 2.3% | 23.9% |
| Flujo de caja en actividades de operaciones: | US\$ | (\$6,940) | (\$8,037) | (\$7,210) | (\$9,148) | (\$7,667) | (\$13,887) | (\$6,671) | (\$4,246) | (\$3,185) | (\$3,439) | \$1,278 | (\$3,653) |
| B. Cash Flow In Investing | | | | | | | | | | | | | |
| Adquisiciones de activo fijo | US\$ | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| <i>Capital expenditures as a % of net revenue</i> | % | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Flujo de caja en actividades de inversión | US\$ | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| C. Cash Flow from Financing | | | | | | | | | | | | | |
| Deuda financiera | US\$ | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | (\$11,718) | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | (\$11,718) |
| Aportes de capital | US\$ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flujo de caja en actividades de financiamiento | US\$ 000 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | (\$11,718) | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | (\$11,718) |
| Flujo de caja al final del período | US\$ 000 | (\$6,940) | (\$8,037) | (\$7,210) | (\$9,148) | (\$7,667) | (\$25,605) | (\$6,671) | (\$4,246) | (\$3,185) | (\$3,439) | \$1,278 | (\$15,371) |
| Total Dividends | US\$000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo de caja al inicio del período | | \$109,852 | \$102,911 | \$94,875 | \$87,665 | \$78,516 | \$70,850 | \$45,244 | \$38,574 | \$34,328 | \$31,143 | \$27,704 | \$28,981 |
| Saldo de caja al final del período | | 109,852 | 102,911 | 94,875 | 87,665 | 78,516 | 70,850 | 45,244 | 38,574 | 34,328 | 31,143 | 27,704 | 28,981 |
| Period's Cash Flow | US\$ 000 | (\$6,940) | (\$8,037) | (\$7,210) | (\$9,148) | (\$7,667) | (\$25,605) | (\$6,671) | (\$4,246) | (\$3,185) | (\$3,439) | \$1,278 | (\$15,371) |
| Cumulative Cash Surplus/(Deficit) | US\$ 000 | 109,852 | 102,911 | 94,875 | 87,665 | 78,516 | 70,850 | 45,244 | 38,574 | 34,328 | 31,143 | 27,704 | 28,981 |

Anexo 5.3 Estado de Resultados Anuales

| UNITS | Proyecciones | | | | | |
|-------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Año 0 Dec-31 | Año 1 Dec-31 | Año 2 Dec-31 | Año 3 Dec-31 | Año 4 Dec-31 | Año 5 Dec-31 |

Estado de Resultados

| | | | | | | |
|----------------------------------------------------|------|-------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Total Ventas | US\$ | \$202,422 | \$445,623 | \$584,058 | \$722,353 | \$1,014,094 |
| <i>Total Ventas - % growth</i> | % | N/A | 120.15% | 31.07% | 23.68% | 40.39% |
| Costo de Ventas | US\$ | 117,405 | 258,462 | 332,913 | 411,741 | 578,034 |
| Costo de Ventas como % ingresos | | 58.00% | 58.00% | 57.00% | 57.00% | 57.00% |
| Margen Bruto | US\$ | \$85,017 | \$187,162 | \$251,145 | \$310,612 | \$436,061 |
| <i>Margen bruto</i> | % | 42.0% | 42.0% | 43.0% | 43.0% | 43.0% |
| Gastos Administrativos y Ventas | | | | | | |
| Total Gasto de Ventas | US\$ | \$22,500 | \$25,000 | \$34,000 | \$37,000 | \$37,000 |
| Total Gastos Administrativos | US\$ | \$94,655 | \$92,500 | \$99,504 | \$101,253 | \$104,291 |
| Total Gastos Administrativos y de Ventas | US\$ | \$117,155 | \$117,500 | \$133,504 | \$138,253 | \$141,291 |
| <i>SG&A as a % of revenue</i> | % | 57.9% | 26.4% | 22.9% | 19.1% | 13.9% |
| EBITDA | US\$ | (\$32,138) | \$69,662 | \$117,641 | \$172,359 | \$294,770 |
| <i>EBITDA margen</i> | % | -15.9% | 15.6% | 20.1% | 23.9% | 29.1% |
| Depreciación | US\$ | \$6,180 | \$6,180 | \$6,180 | \$6,180 | \$6,180 |
| EBIT | US\$ | (\$38,318) | \$63,482 | \$111,461 | \$166,179 | \$288,590 |
| Costo financiero de la deuda | US\$ | \$11,900 | \$9,395 | \$6,890 | \$4,384 | \$1,879 |
| Utilidad antes de impuestos y participación | US\$ | (\$50,218) | \$54,087 | \$104,571 | \$161,795 | \$286,710 |
| Participación de empleados | US\$ | \$0 | \$8,113 | \$15,686 | \$24,269 | \$43,007 |
| <i>Porcentaje participación de empleados</i> | % | 15.0% | 15.0% | 15.0% | 15.0% | 15.0% |
| Impuestos | US\$ | \$0 | \$10,114 | \$19,555 | \$30,256 | \$53,615 |
| <i>Porcentaje de impuestos</i> | % | 22.0% | 22.0% | 22.0% | 22.0% | 22.0% |
| UTILIDAD NETA | US\$ | (\$50,218) | \$35,859 | \$69,331 | \$107,270 | \$190,089 |
| <i>Margen neto</i> | % | -24.8% | 8.0% | 11.9% | 14.9% | 18.7% |

| UNITS | Proyecciones | | | | | |
|-------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| | Dec-31 | Dec-31 | Dec-31 | Dec-31 | Dec-31 | Dec-31 |

Estado de Situación Financiera

Activos Corrientes

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Caja y Bancos | US\$ | \$109,852 | \$1,892 | \$18,344 | \$59,069 | \$140,033 | \$295,152 |
| Cuenta por cobrar autoservicios | US\$ | | 55,656 | 84,144 | 110,284 | 136,397 | 191,485 |
| Cuenta por cobrar tiendas específicas | US\$ | | 4,684 | 7,273 | 9,533 | 11,790 | 16,551 |
| Inventario | US\$ | 29,351 | 12,044 | 21,538 | 27,743 | 34,312 | 48,169 |
| Total Activos Corrientes | US\$ | \$139,203 | \$74,275 | \$131,300 | \$206,628 | \$322,532 | \$551,357 |

Activos no corrientes

Propiedad, planta y equipo

| | | | | | | | |
|----------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Costo | US\$ | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 | 56,200 |
| Depreciación acumulada | US\$ | | 6,180 | 12,360 | 18,540 | 24,720 | 30,900 |
| Propiedad, planta y equipo neto | US\$ | \$56,200 | \$50,020 | \$43,840 | \$37,660 | \$31,480 | \$25,300 |

Total Activos no corrientes

| | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Total Activos no corrientes | US\$ | \$56,200 | \$50,020 | \$43,840 | \$37,660 | \$31,480 | \$25,300 |
|------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|

TOTAL ACTIVOS

| | | | | | | | |
|----------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| TOTAL ACTIVOS | US\$ | \$195,403 | \$124,295 | \$175,140 | \$244,288 | \$354,012 | \$576,657 |
|----------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

Pasivos Corrientes

| | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Deuda corto plazo | US\$ | \$23,436 | \$35,155 | \$23,436 | \$23,436 | \$23,436 | \$0 |
| Proveedores | US\$ | | 13,098 | 21,538 | 27,743 | 34,312 | 48,169 |
| Empleados | US\$ | | 0 | 8,113 | 15,686 | 24,269 | 43,007 |
| IESS por pagar | US\$ | | 1,168 | 1,203 | 1,239 | 1,276 | 1,314 |
| Impuestos | US\$ | | 0 | 10,114 | 19,555 | 30,256 | 53,615 |
| Total Pasivos corrientes | US\$ | \$23,436 | \$49,420 | \$64,405 | \$87,659 | \$113,549 | \$146,105 |

Pasivo a largo plazo

| | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Deuda a largo plazo | US\$ | \$93,746 | \$46,873 | \$46,873 | \$23,436 | \$0 | \$0 |
| Utilidades retenidas | US\$ | | 0 | | 54,972 | 162,242 | 352,331 |
| Total pasivos a largo plazo | US\$ | \$93,745.6 | \$46,873 | \$46,872.8 | \$78,408.3 | \$162,241.8 | \$352,330.8 |

TOTAL PASIVOS

| | | | | | | | |
|----------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| TOTAL PASIVOS | US\$ 000 | \$117,182 | \$96,293 | \$111,278 | \$166,067 | \$275,791 | \$498,436 |
|----------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

Capital

Pérdida del ejercicio

TOTAL PATRIMONIO

| | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Capital | US\$ | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 |
| Pérdida del ejercicio | US\$ | | (\$50,218) | (\$14,359) | \$0 | \$0 | \$0 |
| TOTAL PATRIMONIO | US\$ | \$78,221 | \$28,003 | \$63,862 | \$78,221 | \$78,221 | \$78,221 |

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO

| | | | | | | | |
|----------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | US\$ | \$195,403 | \$124,295 | \$175,140 | \$244,288 | \$354,012 | \$576,657 |
|----------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

5.5 Flujo de Efectivo

| | UNITS | Proyecciones | | | | | |
|-------------------------------------------------------|-------|-----------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | Año 0 Dec-31 | Año 1 Dec-31 | Año 2 Dec-31 | Año 3 Dec-31 | Año 4 Dec-31 | Año 5 Dec-31 |
| Flujo de efectivo | | | | | | | |
| A. Cash Flow from Operations | | | | | | | |
| Utilidad neta | US\$ | | (\$50,218) | \$35,859 | \$69,331 | \$107,270 | \$190,089 |
| Más: Depreciación | US\$ | | 6,180 | 6,180 | 6,180 | 6,180 | 6,180 |
| Utilidad ajustada | US\$ | | (\$44,038) | \$42,039 | \$75,511 | \$113,450 | \$196,269 |
| Disminución/(Incremento) en Activos Corrientes | | | | | | | |
| Cuenta por cobrar autoservicios | US\$ | | (55,656) | (28,488) | (26,140) | (26,113) | (55,087) |
| Cuenta por cobrar tiendas específicas | US\$ | | (4,684) | (2,589) | (2,259) | (2,257) | (4,762) |
| Cuenta por cobrar venta directa | US\$ | | - | - | - | - | - |
| Inventario | US\$ | | 17,308 | (9,495) | (6,204) | (6,569) | (13,858) |
| Disminución/(Incremento) en Activos Corrientes | US\$ | | (\$43,032) | (\$40,572) | (\$34,603) | (\$34,940) | (\$73,707) |
| Incremento/(Disminución) en Pasivos Corrientes | | | | | | | |
| Proveedores | US\$ | | 13,098 | 8,441 | 6,204 | 6,569 | 13,858 |
| Empleados | US\$ | | - | 8,113 | 7,573 | 8,583 | 18,737 |
| IESS por pagar | US\$ | | 1,168 | 35 | 36 | 37 | 38 |
| Impuestos | US\$ | | - | 10,114 | 9,441 | 10,701 | 23,359 |
| Incremento/(Disminución) en Pasivos Corrientes | US\$ | | \$14,265 | \$26,703 | \$23,254 | \$25,890 | \$55,993 |
| Capital de trabajo Disminución/(Incremento) | US\$ | | (\$28,767) | (\$13,869) | (\$11,350) | (\$9,049) | (\$17,714) |
| Flujo de caja en actividades de operaciones | US\$ | | (\$72,805) | \$28,170 | \$64,161 | \$104,401 | \$178,555 |
| B. Cash Flow In Investing | | | | | | | |
| Adquisiciones de activo fijo | US\$ | | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| Flujo de caja en actividades de inversión | US\$ | | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| C. Cash Flow from Financing | | | | | | | |
| Deuda financiera | US\$ | | (\$35,155) | (\$11,718) | (\$23,436) | (\$23,436) | (\$23,436) |
| Aportes de capital | US\$ | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flujo de caja en actividades de financiamiento | US\$ | | (\$35,155) | (\$11,718) | (\$23,436) | (\$23,436) | (\$23,436) |
| Flujo de caja al final del período | US\$ | | (\$107,959) | \$16,452 | \$40,725 | \$80,964 | \$155,119 |
| Saldo de caja al inicio del período | | | \$109,852 | \$1,892 | \$1,892 | \$1,892 | \$1,892 |
| Saldo de caja al final del período | | | 109,852 | 1,892 | 18,344 | 42,617 | 82,857 |

TABLAS

Tabla 1. Tabulación pregunta 1 sondeo 1 (66 respuestas)

| Resumen de Resultados de variables | |
|------------------------------------|-----------|
| Nutrición | 25 |
| Natural | 10 |
| Saludable | 8 |
| Calidad | 6 |
| Fácil preparación | 4 |
| Marca | 2 |
| Envase | 2 |
| Variedad de sabores | 2 |
| Sabor | 2 |
| Facilidad de Digestión | 2 |
| Precio | 2 |
| Frescura | 1 |
| Total | 66 |

Para análisis del proyecto se agrupó Nutrición y Saludable en una sola variable.

Tabla 2. Tabulación pregunta 2 sondeo 1 (62 respuestas)

| Tipo de Alimento complementario | |
|---------------------------------|-----------|
| Fórmulas y leche en polvo | 18 |
| Frutas, legumbres y proteínas | 17 |
| Papillas industriales | 13 |
| Papillas caseras | 5 |
| Sopas, coladas y avenas | 5 |
| Cereales | 4 |
| Total | 62 |

Tabla 3. Tabulación pregunta 3 sondeo Top of Mind de marcas (44 respuestas)

| Marcas | Menciones | Tipo de producto |
|---------------|-----------|---------------------------------------|
| Gerber | 13 | Papillas a base de frutas y legumbres |
| Nestum | 8 | Papillas a base de cereales |
| Enfagrow | 4 | Fórmula |
| Progress Gold | 4 | Fórmula |
| Pediasure | 3 | Fórmula |
| Nido | 2 | Fórmula |
| Fuxion | 1 | Fórmula |
| Enfamil | 1 | Fórmula |
| Similac | 1 | Fórmula |

| | | |
|--------------|-----------|---------------------------------------|
| Nanpro | 1 | Fórmula |
| Blevit | 1 | Fórmula |
| Nam3 | 1 | Fórmula |
| Cerelac | 1 | Fórmula |
| Mulgatol | 1 | Fórmula |
| Sustagen | 1 | Fórmula |
| San Jorge | 1 | Papillas a base de frutas y legumbres |
| Total | 44 | |

Se ha incluido el tipo de producto de acuerdo a las características de cada uno de ellos

BIBLIOGRAFÍA

- Euromonitor International. (2014). *Baby Food in Ecuador*.
- Explorable*. (3 de Noviembre de 2009). Obtenido de <https://explorable.com/es/investigación-cuantitativa-y-cualitativa>
- FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (24 de Octubre de 2002). *Nutrición humana en el mundo en desarrollo*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s0b.htm>
- IBERTIC. (s.f.). *Entrevistas en profundidad, guía y pautas para su desarrollo*. Obtenido de www.ibertic.es: www.ibertic.org/evaluacion/pdfs/ibertic_guia_entrevistas.pdf
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha - Resultados del Censo 2010 de población y Vivienda en Ecuador*.
- INEC. (2011). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011*.
- INEC. (2012). *Encuesta de empleo de Empleo, Desempleo y Subempleo 1990 - 2011*.
- INEC. (2012). *Uso del Tiempo en el Ecuador*.
- INEC. (2013). *Anuario Nacimientos y Defunciones*.
- INEC. (2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*.
- INEC. (2014). *Anuario Nacimientos y Defunciones*.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Naturland - Asociación para la agricultura orgánica. (Mayo de 2015). www.naturland.de. Obtenido de Naturland: http://www.naturland.de/images/SP/Naturland_SP/Normas/Naturland-Normas_AGRicultura-organica.pdf
- NIELSEN . (25 de Agosto de 2015). *NIELSEN*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/mx/es/press-room/2015/las-ventas-globales-de-comida-y-formulas-para-bebe.html>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mew York: Free Press.
- TECHNAVIO. (2014). *Global Baby Food and Infant Formula Market 2015-2019*. Obtenido de www.technosavio.com
- Yáñez, D. G. (25 de Noviembre de 2015). Médico Pediatra. (M. G. Vega, Entrevistador)