



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES (ICAIC)

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE NEGOCIO DE LAS
PAPILLAS INFANTILES “CASERAS”
CONGELADAS**

Autor: Ana Mendoza Navarro
Director: Mirco Soffritti

Madrid
Junio 2018

Ana
Mendoza
Navarro

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE NEGOCIO DE LAS PAPILLAS INFANTILES
"CASERAS" CONGELADAS**



RESUMEN

Bajo el título, “Estudio de viabilidad de negocio de las papillas infantiles caseras congeladas”, el presente Trabajo de Fin de Grado pretende analizar el interés comercial de un negocio novedoso de papillas infantiles artesanales conservadas a través del método de la congelación. El proyecto comprende una detallada definición del producto obtenida a través de un profundo estudio de mercado, un riguroso análisis de la industria de la alimentación infantil española y finalmente un plan de negocio donde se ve plasmada la practicabilidad comercial del negocio, sus pros y su contras.

PALABRAS CLAVE: Alimentación infantil, alimentación complementaria, papillas, potitos, proceso de congelado, emprendimiento, estudio de mercado, viabilidad comercial.

ABSTRACT

The current paper entitled “Feasibility study of a frozen ‘home made’ babyfood business” attempts to analyze the commercial interest of a brand new business consistent on the sale of handcrafted babyfood preserved through a freezing process. The report covers a detail definition of the product obtained through a deep market study, a thorough analysis of the Spanish baby food industry and, finally, a business plan where the commercial practicability of the business is demonstrated.

KEY WORDS: Baby food, supplementary feeding, porridge, freezing process, entrepreneurship, market study, commercial feasibility.

Índice

Resumen.....	3
1. Introducción.....	6
1.1. Objetivos y planteamiento.....	6
1.1.1. Objetivos principales.....	6
1.1.2. Objetivos específicos.....	6
1.2. Razones que nos llevaron a la elección del tema.....	6
1.3. Metodología.....	7
1.3.1. Trabajo de campo.....	7
1.3.2. Fuentes de información secundarias.....	9
2. Presentación del proyecto.....	9
2.1. Situación demográfica.....	9
2.2. Análisis de la oportunidad.....	10
2.3. Reseña histórica de las papillas infantiles.....	11
3. El producto: Papillas infantiles caseras congeladas.....	12
3.1. Descripción.....	13
3.2. Características.....	13
3.3. Materia prima.....	14
3.4. Variedad.....	15
3.5. Proceso de elaboración.....	15
3.6. Envasado.....	18
3.7. Ventajas.....	18
4. Análisis del Mercado.....	19
4.1. Descripción de la industria de alimentación infantil en España.....	20
4.1.1. Tamaño y delimitación de la industria.....	20
4.1.2. Crecimiento.....	21
4.1.3. Barreras de entrada.....	21
4.1.4. Conclusiones.....	23
4.2. Análisis de la demanda.....	24
4.2.1. Tamaño del mercado actual y potencial.....	24
4.2.2. Cuota del mercado.....	25
4.2.3. Tipología del cliente.....	26

4.2.4.	Otros clientes potenciales	29
4.2.5.	Volúmenes, frecuencia y regularidad.....	29
4.3.	Análisis de la competencia.....	29
4.3.1.	Principales competidores.....	29
4.3.2.	Características de la competencia.....	31
4.3.3.	Métodos de alimentación infantil alternativos.....	32
4.4.	Análisis de los proveedores.....	33
4.4.1.	Materiales y servicios necesarios.....	33
4.4.2.	Criterio de selección de proveedores.....	35
5.	Marketing y Comercialización.....	35
5.1.	Política de precios.....	35
5.1.1.	Variables que inciden en el precio.....	35
5.1.2.	Sensibilidad de los consumidores frente al precio.....	36
5.1.3.	Precio final.....	37
5.2.	Canal de distribución.....	37
5.2.1.	Distribución de alimentos infantiles en España.....	37
5.2.2.	Distribución del producto.....	38
5.2.3.	<i>E-commerce</i>	39
5.3.	Estrategia de marketing y promoción.....	39
5.3.1.	Campaña de marketing y publicidad.....	39
6.	Plan Económico y Financiero.....	41
6.1.	Estructura de ingresos.....	41
6.2.	Estructura de costes.....	42
6.2.1.	Coste de ventas.....	42
6.2.2.	Gasto de personal.....	42
6.2.3.	Otros gastos de explotación.....	43
6.2.4.	Amortización del inmovilizado.....	43
6.3.	Análisis del <i>Break-Even</i>	44
6.4.	Inversión inicial y estructura de capital.....	44
7.	Análisis de la viabilidad del modelo de negocio.....	46
8.	Bibliografía.....	47
9.	Anexos.....	49

1. Introducción

1.1. Objetivos y planteamiento

En esta línea de investigación podemos diferenciar dos tipos de objetivos: el objetivo principal y los objetivos específicos.

1.1.1. Objetivos principal

El objetivo principal recae sobre el estudio de la viabilidad de un plan de negocio basado en la comercialización de unas papillas infantiles elaboradas de manera completamente artesanal y orgánica empleando como técnica de conservación el congelado.

1.1.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de este Trabajo de Fin de Grado son los siguientes: (1) Llevar a cabo un estudio de mercado para comprender las tendencias en el campo de alimentación infantil; (2) Analizar la oportunidad de negocio valiéndonos de la información recabada a través del trabajo de campo (entrevista y encuestas); (3) Estudiar la industria de la alimentación infantil en España e identificar a los competidores; (4) Aplicar a la práctica del mercado de las papillas infantiles las herramientas y conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera, no sólo de asignaturas como investigación de mercados, creación de la empresa, marketing, contabilidad, economía y estrategia empresarial, pasando por otras, aparentemente más alejadas, como matemáticas y estadística, sino incluso de asignaturas como Derecho. Podríamos decir que nuestro TFG cohesiona prácticamente todo lo estudiado en estos últimos cuatro años.

1.2. Razones que nos llevaron a la elección del tema

Cuando me enfrenté a la tesitura de tener que elegir materia y tutor para mi trabajo de fin de grado, tuve que hacer un verdadero esfuerzo por terminar de leer todas las demás materias ofertadas. Una vez leída la propuesta de tema: 'Papillas infantiles: un mercado a descubrir', no podía pensar en hacer un trabajo sobre otra cuestión.

Una tarde de verano, muchos años antes, antes incluso de empezar la carrera, estuvimos hablando mi madre y yo de distintas posibilidades de negocio. De entre todas ellas, la que más nos gustó y más desarrollamos fue una de papillas congeladas caseras. Le pusimos hasta nombre: 'Bebé Gourmet'. Dada mi corta edad por aquel entonces y lo curioso de la

pareja empresaria, pesamos que además podríamos contar con cierta publicidad gratuita de la prensa que siempre gusta de historias curiosas de emprendedores.

Por aquella época, y antes de que se produjera el boom Masterchef, ya me gustaba la cocina tanto como para apuntarme a un curso (de adultos) de verano. De otra parte, siempre me ha atraído también el mundo del emprendimiento.

Así las cosas, si finalmente nos aventuramos en invertir nuestro dinero y esfuerzo en la empresa de descubrir el mercado de las papillas infantiles, espero contar con mi director del Trabajo de Fin de Grado entre los socios. Entiendo que no puede haber sido mera casualidad la proposición del tema. A la fuerza tiene que obedecer a un interés en el mercado de la alimentación infantil...

1.3. Metodología

Los datos de este trabajo de fin de grado se han obtenido a partir del análisis de fuentes de información primarias y a partir de un trabajo de campo consistente en una encuesta a padres madrileños con bebés de edades comprendidas entre cero y tres años, una encuesta elaborada a diez pediatras y finalmente una entrevista en profundidad a un pediatra. También contamos con fuentes secundarias provenientes de informes, bibliografía, legislación, etc.

1.3.1. Trabajo de campo

En la realización de este TFG hemos preferido recurrir, en la medida de lo posible, a las fuentes de primera mano. Para ello hemos elaborado unos informes que hemos realizado a partir de los datos obtenidos gracias al trabajo de campo; es decir, los datos recogidos en las encuestas elaboradas por nosotros mismos a padres y pediatras y en la entrevista realizada al pediatra.

- Encuesta a padres

El objetivo de la encuesta consistía en conocer los hábitos y preferencias de padres y madres residentes en la zona metropolitana de Madrid en relación a la alimentación infantil. Por ello solo se encuestó a padres con al menos un hijo en edad de tomar papillas, es decir, menor de tres años. Se hizo de esta manera para asegurar que los padres que

respondieran a la encuesta estuvieran al día en el tema de la alimentación infantil (necesidades, precios, técnicas...).

Para conseguir las respuestas se abordó a los padres en la salida de dos guarderías madrileñas, en la sala de espera de urgencias pediátricas del Hospital San Rafael, en parques infantiles y a través de grupos y páginas de Facebook dedicadas a la alimentación infantil y al cuidado de bebés, (Ver Anexo A, de encuesta a padres).

En total se consiguieron 108 respuestas, lo cual creemos que es un número suficientemente representativo y muy digno para nuestros escasos recursos.

Por un lado, la encuesta contenía preguntas para conocer las características sociodemográficas de los padres (sexo, edad, empleo, ingresos...); por otro, se les preguntó por el número de hijos, sus edades y otra serie de preguntas encaminadas a entender los hábitos de los padres de cara a la alimentación que les proporcionan. Finalmente, la encuesta incorporaba preguntas para averiguar cómo podría adaptarse nuestro producto a sus necesidades (precio, método de conservación, lugar de compra...).

- Entrevista en profundidad

La entrevista personal se realizó al Dr. D. Fernando Uribarri, pediatra de reconocido prestigio del Hospital San Rafael de Madrid. Se prestó muy amablemente a atendernos y nos dedicó una hora de su valioso tiempo. Gracias al Dr. Uribarri pudimos acceder a diez de sus compañeros del servicio pediátrico del referido hospital para llevar a cabo la encuesta para pediatras de la que hablaremos posteriormente, sin su ayuda habría resultado muy difícil.

A parte de servirnos para contrastar datos que ya augurábamos como que los médicos no son partidarios de alimentar a los niños con potitos salvo circunstancias especiales, de la entrevista semi-estructurada con el pediatra nos sorprendió descubrir como la moderna pediatría española no es especialmente partidaria del *Baby-Led Weaning*. Las razones aducidas es que los niños alimentados por este método comen menos y se alimentan peor. La teórica autonomía e independencia que este sistema ofrece ya la conquistarán los niños cuando ya tengan tres años. Máxime cuando de dos a tres años pueden alternar una papilla completa a la hora de almuerzo con cenas cada vez más sólidas: pescado hervido, tortilla francesa, espagueti, jamón de york.

- Encuesta a pediatras

En sede de alimentación infantil, no nos podemos conformar con las preferencias que los progenitores tienen a la hora de alimentar a sus vástagos. Resulta imprescindible contar con la opinión de los expertos. Esto es debemos conocer la opinión de pediatras acerca de la alimentación infantil. Por ello, elaboramos una encuesta dirigida a pediatras. Dicho cuestionario contenía preguntas sobre las recomendaciones que les daban a los padres de sus pacientes en el ámbito de la alimentación infantil y sobre las distintas formas de alimentar a un bebé. Además, había otra batería de preguntas para conocer su opinión acerca de nuestra idea de negocio. Con esto, lo que buscábamos era conocer las características esenciales que tendría que tener una papilla ideal y las maneras a través de las cuales podríamos diferenciar nuestro producto del resto, (Ver Anexo B, de encuesta a pediatras).

1.3.2. Fuentes de información secundarias

Las fuentes de información secundarias han consistido, principalmente en datos del Instituto Nacional de Estadística, informes de la Organización Mundial de Salud, información de las páginas web de la competencia, artículos de prensa, revistas especializadas e informes de alimentación infantil realizados por distintas consultoras entre otras fuentes.

2. Presentación del proyecto

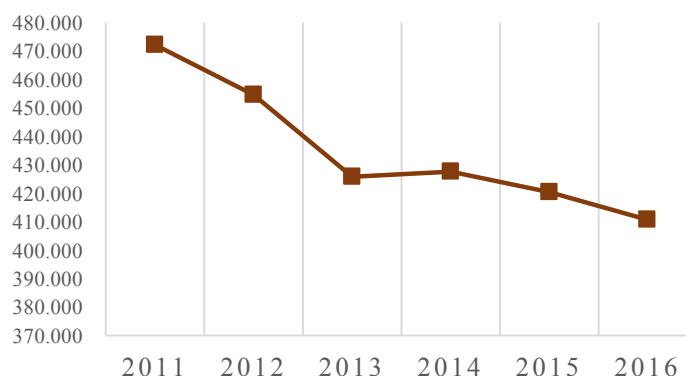
Somos de la opinión de que en la economía actual hay tres nichos de mercado con un enorme potencial. A saber, el sector de la tercera edad, por obvias razones de su crecimiento demográfico, el sector de las mascotas; y, finalmente, el sector infantil, por tratarse de un mercado en el que los responsables parentales no regatean a la hora de elegir lo que consideran mejor para su descendencia.

2.1. Situación demográfica

Es por todos sabido que, en el mundo occidental, a lo largo de las últimas décadas, ha habido un preocupante descenso de la natalidad. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, en 1976 el número de nacimientos en España ascendía a 677.456 niños, en 2016 este número tan sólo alcanzaba los 410.583, es decir, en los últimos cuarenta años

la natalidad se ha reducido un 39,4% (INE, 2017). Y, es también bien sabido que entre las principales razones de esta llamativa reducción de la natalidad se encuentra la entrada de la mujer al mundo laboral.

Número de nacimientos en España



Fuente: INE

En 2008, nacieron en España 519.779 niños, el máximo desde hacía 30 años. La llegada de la crisis económica llevó a que el número de nacimientos se redujera un 21,4% en 2013. No obstante, en 2014, se frenó esta caída coincidiendo con la recuperación de la economía. Este dato resulta prometedor para la industria de la alimentación infantil en España, (Rodríguez, 2016).

No obstante, los desalentadores datos demográficos, no consideramos que afecten a nuestro proyecto como en un principio pudiera parecer: *a)* la escala de nuestro negocio sería mucho menor en comparación con empresas como Nestlé y Hero, a las cuales el descenso de la natalidad si les afecta significativamente; *b)* nuestro producto iría dirigido a un segmento de mercado que crece, madres trabajadoras preocupadas por la alimentación de sus hijos que disponen de poco tiempo; *c)* ambicionamos llegar a un sector del mercado que aun realiza las papillas en casa.

2.2.Oportunidad

Basándonos en el informe elaborado por Nielsen Company de Las Tendencias en el Mercado de Alimentos para Bebés y Pañales en el Mundo, aunque las tasas de natalidad se hayan visto reducidas drásticamente en las últimas décadas, la creciente prosperidad y modernización de la sociedad está potenciando el crecimiento de la industria de la alimentación infantil. Factores como el desarrollo urbano, el aumento de la clase media

y la inserción de la mujer en el mundo laboral hacen que los hábitos de consumo se centren cada vez más en la comodidad (Nielsen, 2015). Por tanto, el mercado de los alimentos preparados está en auge y en éste se encuentran también los productos de alimentación infantil.

Por otro lado, hoy en día, los consumidores son cada vez más exigentes con la alimentación y buscan seguir un estilo de vida más saludable. Las nuevas tendencias de alimentación van encaminadas hacia el consumo de productos más sanos y naturales. En este sentido, Antonio Manuel Martínez Sánchez señala que “Los años venideros marcan la tendencia creciente de un hogar preocupado cada vez más por la seguridad alimentaria, así como por la alimentación sostenible (orgánica) y especializada de acuerdo con las necesidades del recién nacido” (Martínez Sánchez, 2016).

Hemos detectado que existe una oportunidad de negocio en el campo de las papillas infantiles. Actualmente, existen en líneas generales, dos formas de alimentación complementaria infantil. La primera y más recomendable se trata de las papillas elaboradas de forma casera por los progenitores, la segunda y mucho menos recomendada tanto por pediatras como nutricionistas se trata de la compra de los distintos potitos y tarritos existentes en el mercado. Pese a que los potitos cumplen con los protocolos de alimentación, siguen sin ser recomendados por nutricionistas y pediatras. Éstos, tan sólo lo recomiendan para viajes y en circunstancias especiales. Por ello, creemos que hay una necesidad insatisfecha en el campo de las papillas y que muchos padres hallarían una solución a este problema con nuestro nuevo producto: unas papillas infantiles de una calidad excelente (elaboradas incluso mejor que las de casa) y posteriormente congeladas para su conservación sin la pérdida de los nutrientes asociada a los procesos de conservación de los potitos.

2.3. Reseña histórica de las papillas infantiles

Lo cierto es que las papillas y potitos comerciales tienen una corta historia. Desde siempre el método de alimentación infantil por excelencia ha sido la lactancia materna. En cualquier caso, este método no ha sido ni es siempre posible, cuando las madres no podían o no querían amamantar a sus hijos recurrían a las amas de cría o a alimentos alternativos.

Los antropólogos señalan que “Los bebés, en las tribus no occidentalizadas que se han estudiado, suelen tener una introducción de los alimentos a edades diferentes según la

cultura. También los productos que se les dan como adecuados para descubrir los sólidos son completamente diversos y autóctonos. Es curioso señalar que las madres suelen machacar con sus dientes los alimentos y dárselos medio masticados. (Long, 2009)

La leche materna era sustituida por la panada, una mezcla lechosa de dudoso valor nutritivo elaborada con leche, harina, mantequilla derretida, sopa de carne, un poco de pan, dependiendo de la imaginación del alimentante. Así las cosas, muchos niños alimentados con estos métodos, morían por falta de esterilización de las herramientas usadas para su alimentación, mala conservación de las papillas, etc.

El nacimiento de las papillas industrializadas se debe a Henri Nestlé. En la década de 1860 la ciencia empezó a comprender la relación entre la nutrición y el crecimiento de los niños sanos. Nestlé se percató de esta correspondencia e investigó para lograr un alimento nutricionalmente completo para bebés hasta conseguir la *farine lactée*: la primera papilla de cereales (Nestlé, 2010)

En los últimos 60 años, la mejora y evolución de los alimentos industrializados ha sido vertiginosa. Ya no se trata de buscar meros sustitutos a la lactancia materna, sino de ayudar a las familias en la alimentación de los infantes en las primeras etapas de su vida. Todos los factores contribuyen a ello: la incorporación de la mujer al mercado laboral, la potente industria alimentaria, la seguridad sanitaria que estos productos ofrecen, etc.

Paralelamente a la industria, los padres y cuidadores también pueden elaborar y conservar mejor que antaño las papillas y purés elaborados por ellos mismos.

Lo que nos resulta curioso es que aún no haya aparecido un producto que aúne lo mejor de la industria alimentaria infantil con lo mejor de la calidad de las papillas hechas en casa.

3. El producto: Papillas infantiles caseras

La alimentación de los bebés es un factor de gran importancia para su salud presente y futura. Es más, los cuidadores parentales son cada vez más conscientes de que una alimentación sana coadyuvará a tener hijos más altos, fuertes y con menor índice de obesidad. Los progenitores conscientes de ello, quieren proporcionarles la mejor y más

sana alimentación que esté a su alcance, aunque ello suponga unos sobrecostes económicos o de inversión de su propio tiempo de ocio.

3.1.Descripción

Nuestras papillas se caracterizarán no solo por tener una calidad muy superior a la ofrecida actualmente en el mercado, sino también por ofrecer sobre las papillas caseras, “hechas en casa”, las ventajas de la una elaboración profesionalizada. La idea es que el producto sea lo más parecido a las papillas caseras con el plusvalor de estar formuladas por profesionales de nutrición infantil y elaboradas con los mejores productos provenientes de huertos y granjas ecológicas para evitar que los productos hayan estado en contacto con pesticidas, hormonas y otros aditivos sintéticos. No contendrán ni sales, ni azúcares añadidos ni ninguna clase de aditivos (espesantes, conservantes, colorantes, o potenciadores de sabor...).

El proceso de elaboración, siendo en esencia prácticamente igual al de casa, ofrece la garantía de la profesionalización: así, de una parte, tan sólo se utilizarán materias primas orgánicas y naturales de huertos ecológicos para asegurar su trazabilidad. Hoy en día estas características son de gran importancia para el consumidor que quiere una total transparencia de las empresas alimenticias. “Muchos consumidores de todo el mundo no confían en los sistemas normativos, ni en los fabricantes y ni siquiera en otros seres humanos. La convergencia del escepticismo amplía y profundiza el interés del consumidor en la procedencia de los alimentos y las bebidas”. (Mintel, 2 018). De otra, la profesionalización del proceso minimiza el riesgo de contaminación alimentaria según explicaremos más abajo en el epígrafe relativo al *proceso de elaboración* de tal manera que harán de nuestras papillas un alimento mucho más seguro que el hecho en casa “con todo el amor del mundo...”.

3.2.Características

Los resultados extraídos de la encuesta elaborada a diez pediatras del Hospital San Rafael nos han permitido definir los rasgos de mayor importancia en relación a nuestro producto. Una de las preguntas que se les hizo a los pediatras fue la relativa a cuáles deberían ser las características que debería tener la “papilla ideal”.

Las respuestas a este interrogante resultaron ser de mucha utilidad para perfilar nuestro producto. Varios pediatras explicaron la importancia de que la papilla estuviera hecha con alimentos frescos, naturales y provenientes de una agricultura biológica. Por otro lado, otros tantos, recalcaron la necesidad de que la papilla fuera una buena fuente calórico-proteica, con una proporción adecuada de hidratos de carbono, proteínas, vitaminas y grasas. En cuanto al proceso de elaboración, algunos de ellos, coincidían en que los alimentos deberían de ser cocidos con poca agua, sin aceite y sal y procurando que la manipulación fuera mínima. Los pediatras, como nosotros, dieron por supuesto que la papilla no contuviera ninguna clase de aditivos (preservantes, colorantes, saborizantes...).

Por lo tanto, una vez analizadas las respuestas de la encuesta creemos que las principales características que deberían describir a nuestras papillas son:

- Artesanales y congeladas: iguales o incluso mejores que las que harías en tu casa.
- Productos frescos provenientes de una agricultura ecológica: trazabilidad, orgánico, ecológico y fresco.
- Calidad nutricional: perfecto aporte de nutrientes, vitaminas y carbohidratos. Su proporción debe ser lo más exacta posible para que la alimentación del bebé esté bien equilibrada.
- Garantías: Avalado por pediatras y que ofrezca la tranquilidad de haber superado todos los controles de sanidad que la exigente legislación española establece para los alimentos infantiles.
- Practicidad sin renunciar a la calidad de las papillas caseras y con las ventajas de un producto profesional.

3.3.Materia prima

La materia prima es uno de los principales rasgos que nos diferencia con respecto a la competencia. Como ya dijimos con anterioridad, la “papilla ideal” está hecha a base de productos frescos, naturales y provenientes de una agricultura y ganadería ecológicas que no hayan estado en contacto con pesticidas, hormonas y otros aditivos sintéticos. Por ello, contamos con un sistema de homologación de proveedores para los que establecemos unos rigurosos parámetros anteriores a su contratación y de los que haremos un

seguimiento y control, de los cuales hablaremos más abajo en el epígrafe relativo a los proveedores.

Además, las papillas se elaborarán empleando aceite de oliva en vez de aceite de palma. La mayor parte de alimentos procesados llevan aceite de palma en sus componentes, algunas marcas de potitos todavía los emplean en sus elaboraciones. En los últimos años ha habido muchos estudios que han demostrado sus efectos perjudiciales en la salud.

3.4. Variedad

Contaremos con múltiples recetas cuidadosamente ideadas por dietistas y nutricionistas infantiles. Así conseguimos una alimentación equilibrada y el aporte nutricional preciso en cada una de las etapas del bebé.

El etiquetado de todas las papillas tendrá la relación de los productos utilizados y el proceso de elaboración. Con ello se favorece que los progenitores o los encargados de la alimentación del niño alternen lo más posible su dieta. Esta variedad no solo produce efectos beneficiosos a corto plazo con bebés mejor alimentados, sino que va preparando al niño para que no rechace los cambios en su futura alimentación.

Las etiquetas, además de contar con todas las especificaciones legales sobre su composición y proceso, contendrán de manera clara y visible la edad recomendada (en meses) a las que van dirigida las papillas y los ingredientes principales: i.e. papilla de pollo, calabaza y zanahoria (+6). Así, unos padres de dos bebés de 6 y 24 meses podrán ofrecerles un producto de pollo, calabaza y zanahoria diversificado y adaptado a la edad de cada uno, no solo en las cantidades sino también en la textura que permita al hermano mayor una papilla más gruesa y con pequeños trozos que le vayan introduciendo en la masticación.

Ofreceremos tres tipos de consistencia (cremosa, *chunky* y *crispy*) para que de este modo el bebé vaya aprendiendo paulatinamente a masticar distintas texturas y se vaya aficionando a nuevas comidas y consistencias con el objetivo final de que sea capaz de comer toda clase de alimentos llegado a los tres años. Todo ello contribuye a facilitar la tarea de los alimentantes que, a simple vista, podrán optar por “descongelar” uno u otro de los productos almacenados en su congelador.

3.5. Proceso de elaboración

El proceso de elaboración de las papillas es uno de los puntos más importantes de nuestro futuro negocio ya que es aquí donde marcaremos la diferencia; donde verdaderamente reside el valor añadido de nuestra actividad y razón de ser.

Pasos en el proceso de elaboración:

1. Elección de los productos: nuestros expertos serán los responsables en elegir los alimentos más frescos para que las papillas conserven todas sus propiedades. Además, contaremos con un libro de recetas elaborado por nutricionistas y dietistas específicamente pensado para este negocio y el correcto desarrollo y aprendizaje alimentario de los bebés. Por consiguiente, los empleados elegirán los productos que emplearán en las papillas de acuerdo con estas recetas.
2. Lavado y pelado: una vez escogidos los productos serán cuidadosamente lavados y pelados en caso de ser necesario para eliminar toda clase de patógenos. En este punto seguiremos los consejos de la experta nutricionista y cocinera Cristina Galiano.
3. Cocción: En la actualidad está unánimemente admitido que cuanto menor sea el tiempo de cocción de los alimentos, y menor la cantidad de líquido, menor será la cantidad de vitaminas perdidas. En consecuencia, es mejor una temperatura algo más alta durante muy poco tiempo, que otra inferior durante más tiempo y esto es precisamente lo que hacen estas ollas super-rápidas siempre que sean de calidad y se usen correctamente. Esta es otra de las razones por las que nuestras papillas serán mejores que las caseras cocinadas diariamente en robots, tipo Thermomix..., aptas para triturar, pero no para cocinar, pues la cocción es demasiado larga. (Vázquez, et. al, 2005)

Nuestros purés se cocinarán sin sal ni ninguna clase de aditivos: este punto es muy importante para nosotros porque supone una gran ventaja comparativa con respecto a los productos ofertados actualmente en el mercado que contienen sales y azúcares añadidos, saborizantes, espesantes y otra clase de aditivos. Estos aditivos son utilizados para hacer que el niño prefiera estos productos frente a otras opciones más saludables. Los buenos hábitos evitan niños golosos y habituados a un exceso de dulce.

4. Triturado: el proceso de triturado se realizará con una serie de máquinas especializadas. Además, proporcionaremos tres tiempos distintos para conseguir las tres distintas texturas de las papillas.
5. Envasado: antes de envasar las papillas nos aseguraremos de que los recipientes estén completamente limpios y esterilizados. Dicho lo cual, procederemos a dividir las papillas en raciones individuales para que a la hora del descongelado no haya que desperdiciar producto, tanto nosotros de cara a su venta como los padres en sus casas. Para finalizar etiquetaremos los envases con la fecha en la que fueron elaborados y congelados para controlar la caducidad y el congelado conforme a la legislación vigente.
6. Congelado: el hecho de que las papillas se conserven a través de un proceso de congelación es lo que les proporciona una ventaja competitiva frente a los potitos y tarritos comercializados en el mercado. Esta manera de preservar las papillas es mucho más adecuada que la realizada a través del proceso de esterilización empleado en la elaboración de los potitos. “Los alimentos en este proceso se ven afectados en sus características organolépticas (la leche esterilizada tiene un aspecto amarillento y un cierto sabor tostado), y en la pérdida de nutrientes como vitaminas hidrosolubles (grupo B y vitamina C)” (Web-consultas, 2017).
La congelación tendrá lugar en nuestros congeladores industriales a una temperatura de 20° bajo cero o menor. Este método de conservación ha sido probado como el que menos alteraciones provoca en los alimentos.
No obstante, hay que advertir a los consumidores que la descongelación de purés, sean de lo que sean manufacturados por quienes sean, produce la desestructuración de los mismos; ese aspecto de puré cortado con el suero separado del resto. Los purés se volverán a ligar, simplemente, batiéndolos con un tenedor en el momento de calentarlos (Galiano, 2017).
Para asegurar la cadena de frío contaremos con sensores de temperatura que controlen la temperatura del congelado en todo momento.
7. Finalmente, creemos que para atraer y convencer a los padres de las bondades de nuestro producto sería importante mostrarles todo el proceso de elaboración de las papillas, puesto que en la encuesta muchos padres mostraron su interés en la posibilidad de ver el proceso de elaboración de las papillas.

3.6. Envasado

En relación al envasado hemos decidido utilizar la técnica del envasado al vacío, un método utilizado para extraer el aire que rodea al alimento y de esta manera prolongar su vida. Para ello introduciremos las papillas en bolsas de raciones individuales de plástico destinadas para ese fin y se extraerá la mayor cantidad de aire posible. Además, la papilla, será congelada como ya hemos hablado con anterioridad. El envasado al vacío ofrece otra ventaja sobre el producto cocinado en casa, donde rara vez se envasan al vacío. Es bien sabido que el aire corrompe los alimentos y que cuando congelamos alimentos con aire, adquieren en las zonas en contacto con el mismo, un aspecto de quemados.

Los envases serán transparentes para una identificación más rápida de los ingredientes; porque, si bien la luz es otro de los factores que contribuyen a la merma de las propiedades alimenticias, al mantener en todo momento la cadena del frío, estarán preservados de la luz. Las bolsas estarán hechas con un plástico semi rígido y la base será de forma cuadrada para un mejor aprovechamiento del espacio en el congelador. La ventaja de este envasado frente a envases de vidrio o plásticos duros es su idoneidad de cara a la posterior descongelación al baño maría, además al tratarse de un plástico apto para microondas también será posible recurrir a descongelarlo por este método.

3.7. Avalado por pediatras

Según la experta en alimentación de Nielsen, Mari Paz García, “la industria no debe solamente demostrar a los compradores el valor de sus productos para los más pequeños del hogar, sino también a una amplia red de fuentes de confianza como médicos y pediatras.” Prosigue explicando cómo el respaldo de estos es esencial ya que gozan de una gran influencia en los progenitores, influyendo especialmente en los padres primerizos. También añade que ofrecer un producto de alta calidad es fundamental para garantizar la fidelización del consumidor. (Nielsen, 2015)

Al preguntar a los diez pediatras encuestados si estarían dispuestos a recomendar unas papillas congeladas tan naturales como las de casa a sus clientes, el 60% de ellos contestaron que sí las recomendarían. Por otro lado, en nuestra entrevista personal con Dr. D. Fernando Uribarri, pediatra del Hospital San Rafael, se mostró muy entusiasmado con el producto, e incluso expresó su interés en participar en la empresa de llevarse a cabo finalmente.

3.8. Ventajas

Partiendo del hecho de que los pediatras no recomiendan los potitos industriales de larga duración, nuestras papillas “caseras” congeladas reunirán todas las características de las papillas tradicionales hechas en casa, pero con el valor añadido de una elaboración profesionalizada. Los pediatras consultados, conscientes de las bondades del producto, señalaron que recomendarían altamente este tipo de papillas congeladas.

Dado que las virtudes de las papillas congeladas sobre los potitos industriales son evidentes, (las únicas ventajas que tendrían éstos sobre nuestras papillas son la longevidad y el precio; y es precisamente la larga duración de los potitos lo que los hace tan anti-naturales...), nos centraremos ahora en señalar las ventajas de las papillas caseras profesionalizadas sobre las papillas “caseras, caseras”.

Pues bien, entre estos méritos encontramos que la alimentación de los infantes será más variada que las de las papillas hechas en casa que acaban siendo bastante repetitivas; las recetas diseñadas por nuestros nutricionistas y cocineros tendrán las cantidades exactas de cada ingrediente conforme a las recomendaciones de la moderna pediatría y según las edades de los menores; los alimentos se cocerán a la temperatura justa y en ollas super-rápidas para que así no se pierdan las vitaminas (una cocción demasiado lenta o a demasiada temperatura provocará la pérdida de vitaminas. “Se sabe que las vitaminas se pierden menos con temperaturas elevadas durante poco tiempo que con temperaturas más bajas durante un tiempo más largo. La cocción a presión es pues el mejor método de cocción cuando se realiza correctamente, pero puede ser el peor si se prolonga más de lo necesario” y yo añadiría “o se sobrepasa la temperatura al dispararse los anillos” (Vázquez, et. al, 2005); el envasado profesional es manifiestamente mejor que cualquier envasado casero: se realiza en el momento óptimo, más higiénico, el vacío evita el efecto quemado que se produce cuando los alimentos congelados entran en contacto con el aire, aunque sea dentro de un recipiente.

4. Análisis del Mercado

El mercado de la alimentación, en general, y de la alimentación infantil, en particular, se caracteriza por ser un ámbito muy reglado y con una fuerte presencia de las

administraciones públicas. Se significa por la concurrencia de grandes multinacionales que dificultan la aparición de nuevos productos, salvo que vayan de su mano.

El que nuestro producto sea “natural” y “casero” nos obliga a contar con un mercado que escapa de los cauces habituales del mundo de la economía y adentrarnos en averiguar los posibles hábitos de consumo de un cliente potencial que hasta ahora se ha autoabastecido y, rechazando los productos industriales no es todavía consciente de las ventajas que nuestro producto le puede aportar.

4.1.Descripción de la industria de alimentación infantil en España

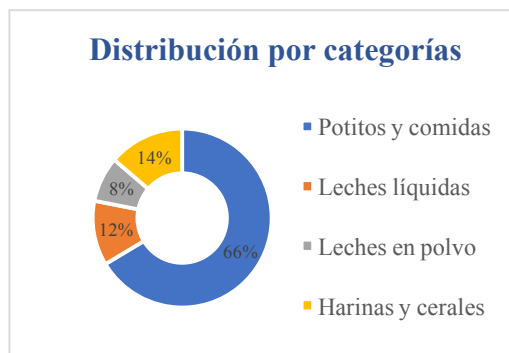
Para poder posicionar nuestro producto, hemos de conocer el escenario actual de la alimentación infantil en la España de 2018. En los epígrafes siguientes procederemos dibujar las líneas maestras de la referida industria.

4.1.1. Tamaño y delimitación de la industria

De acuerdo con un estudio de alimentación infantil elaborado por Mercasa, en 2015 se vendieron en España 59.000 toneladas en alimentación infantil por un valor cercano a los 500 millones de euros. Estos datos indican un crecimiento en valor del 2,5% con respecto al año anterior.

La industria de la alimentación infantil se divide en cuatro categorías principales: 1) potitos/comidas, 2) leches líquidas, 3) leches en polvo y 4) harinas/cereales.

Según éste mismo estudio, en 2015 la segmentación del mercado de alimentos infantiles por categorías se distribuía de la siguiente manera: los potitos y las comidas para bebés correspondían un 66,4% de la industria en volumen de ventas, tratándose de la categoría más dinámica y de la que ha tenido un mayor crecimiento a lo largo de estos últimos años. Por otro lado, se encuentra la categoría de las leches infantiles que se subdivide en leches líquidas, que conforman el 11,7% y en leches en polvo con un 8,2% en volumen. Por último, están las harinas y cereales que contaron con un 13,7% del volumen total de ventas en ese año.



Fuente: Mercasa 2015

En cuanto la distribución de las ventas de productos de alimentación infantil en España el informe explica como los consumos más elevados se encuentran en las grandes ciudades, en el sur y en el centro peninsular, mientras que en el Norte de España las ventas son de menor importancia (Mercasa, 2015).

4.1.2. Crecimiento

De manera general, podemos decir que España sigue la misma tendencia en consumo de alimentación infantil que el resto de Europa, aunque como ya hemos dicho con anterioridad, la industria de la alimentación infantil en España se enfrenta al problema del descenso de la natalidad. España continúa teniendo una tendencia decreciente de los nacimientos desde el inicio de la crisis en 2008, exceptuando un leve incremento en el año 2014. Estos productos están pensados especialmente para familias en las que trabajan los dos progenitores y durante la crisis económica se quedaron en paro muchos padres que pasaron a disponer de más tiempo para tareas como la de elaborar papillas. No obstante, en la actualidad, el empleo está creciendo y la evolución económica es positiva. Por ello, se cree que el número de nacimientos se está estabilizando y que a corto y medio plazo se mantendrá en niveles parecidos. (Rodríguez, 2016)

Además, también hay que tener en cuenta que nuestro producto consistirá en una papilla congelada, es decir, estaríamos hablando de la categoría de potitos y comidas que es la categoría que está experimentando un mayor crecimiento dentro de la industria de la alimentación infantil. Por ello creemos que, aunque la industria sigue una tendencia de decrecimiento en términos de volumen debido al paulatino descenso de la natalidad, los precios están aumentando y la categoría de comidas dentro de este sector está en auge.

4.1.3. Barreras de entrada

Una de las cosas que debemos tener en cuenta de cara a entrar en este negocio es la existencia de barreras de entrada dentro de la industria de la alimentación infantil. Entre ellas destacan la presencia de fuertes competidores como Nestlé y Hero, la importancia que tiene la confianza del comprador en la marca a la hora de elegir el producto y las distintas regulaciones sanitarias. Una vez hayamos entendido bien los problemas que estas barreras suscitan seremos capaces de enfocar mejor nuestra idea de negocio.

- Concentración en el Mercado: Nestlé y Hero

La industria de la alimentación infantil en España está bajo el dominio de dos grandes grupos internacionales: Nestlé y Hero. Estas dos empresas cuentan con el 75% del mercado en hipermercados y supermercados, aunque estas cifras varían dependiendo de cada categoría. La restante cuota de mercado está compuesta por varias empresas que han conseguido encontrar sus nichos de mercado. Por tanto, la mejor manera para penetrar en este mercado es a través de estrategias de diferenciación y especialmente a base de ofrecer productos 100% ecológicos. (Mercasa, 2015)

- Confianza del comprador

Un factor de gran importancia en la compra de productos de alimentación infantil es el de la confianza en la marca. Los padres, de manera general no están dispuestos a experimentar con la alimentación de sus hijos. Por ello a la hora de comprar comidas infantiles recurren a marcas con una importante marca y reputación en la industria como pueden ser Nestlé y Hero. No obstante, consideramos que esta confianza se gana a base de una fuerte campaña publicitaria y que cuando se trata de la alimentación de un niño los padres tienen muy presente las recomendaciones de sus pediatras, de familiares y amigos.

- Regulaciones sanitarias

La legislación que afecta al sector alimentario infantil es abundantísima y cambiante. Una pequeña que empieza, dado que no puede emplear sus escasos recursos en una actividad que no le es propia, lo mejor es que delegue esta compleja actividad en unos consultores de calidad externos.

Nuestra idea es implantar unos procesos de autocontrol más rigurosos que los exigidos por la legislación vigente. Entre las muchas exigencias de nuestro ordenamiento jurídico

encontramos la licencia de operatividad del negocio, implantación de los sistemas APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos), distintas autorizaciones sanitarias (Ministerio de Sanidad, Consejería de la Comunidad Autónoma de Madrid, etc.), controles de calidad, normativa sobre el etiquetado, garantías de la cadena de frío... Los consultores externos nos ayudarán con todas estas exigencias y con el diseño de las instalaciones para que sean lo más eficientes e higiénicas, en la instrucción y formación continua de los trabajadores, (formación efectiva y no esos “carnets” nominales que solo acreditan haber pagado las tasas de un curso online que se ofertan en internet), y en todo el proceso de almacenaje de materias primas, elaboración de las papillas, envasado, proceso de congelación, etc.

Desde la entrada en vigor del Reglamento CE 852/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, la normativa europea derogó las normas españolas de Derecho interno que exigían la necesidad de que los trabajadores del sector alimentario obtuvieran un título de manipulador de alimentos. Se trata de un Reglamento Europeo, así que unifica las materias sobre la higiene alimentaria en todos los países de la UE. Ante un mercado europeo único es lógico que el legislador comunitario imponga unas mismas normas.

El Anexo II, cap. 12, punto 1 dispone que “[...] los operadores de empresas alimentarias deberán garantizar la supervisión y la instrucción o formación de los manipuladores de productos alimenticios en cuestiones de higiene alimentaria, de acuerdo con su actividad laboral...”. En consecuencia, ya no es la Administración Sanitaria la responsable de formar a los manipuladores de alimentos, sino que es la propia empresa la que debe encargarse de que sus trabajadores alcancen las competencias apropiadas para el desempeño de su oficio. La responsabilidad civil del empresario derivada de actos de sus trabajadores se produce pese a que pueda acreditar que instruyó y formó convenientemente a los mismos. El deber de indemnizar del empresario deriva de la responsabilidad objetiva de que quien crea un riesgo y se beneficia de él es lógico que responda de los daños causado. Aunque el empresario no haya sido negligente responde por culpa *in eligendo* y por culpa *in vigilando* (Prades Cutillas & Co, 2015)

4.1.4. Conclusiones

Con todo lo expuesto anteriormente, creemos que este producto sería muy bien recibido en el mercado debido a su practicidad y a las nuevas tendencias de preocupación por la alimentación. Si bien existe mucha competencia en el sector de la alimentación infantil y empresas que elaboran potitos ecológicos, ninguna ofrece el producto congelado si no que lo someten a una serie de procedimientos donde pierden muchos más nutrientes y vitaminas para que así puedan aguantar hasta 18 meses en la despensa. Por esto mismo creemos que, pese a que hay mucha competencia y muy concentrada en el sector de la alimentación infantil y concretamente en la categoría de los potitos (que es la clase que nos concierne), nuestro producto no se puede considerar de la misma manera que éstos ya que se trataría en todo caso de un producto sustituto.

4.2. Análisis de la demanda

Nuestro objetivo a la hora de llevar a cabo un análisis de la demanda es el de medir y determinar los factores que afectan al mercado de la alimentación infantil y concretamente a nuestro producto. A partir de este análisis, queremos demostrar si existe una demanda insatisfecha en el mercado de la alimentación infantil y si es así entender cuáles son las necesidades del consumidor y cómo podemos solventarlas.

Como adelantábamos arriba, para el análisis de la demanda de nuestro producto no podemos circunscribirnos al comprador habitual de potitos infantiles, sino que hemos de ampliar nuestro espectro a todos aquellos progenitores abnegados que elaboran ellos mismos sus propias papillas. Esos padres cuya primera barrera a nuestras papillas es la idea que tiene grabada a sangre y fuego de que *no pain, no gain*; y que lo mejor que pueden hacer por sus descendientes, pasa por su esfuerzo y sudor...

4.2.1. Tamaño del mercado actual

Pensamos que a la hora de empezar el negocio lo mejor es comenzar basándolo en la Comunidad Autónoma de Madrid, la más poblada y la que mejor conocemos. A partir del éxito en la capital y una vez hayamos probado que nuestro plan de negocio tiene éxito podremos expandirlo al resto de importantes ciudades españolas.

La lactancia materna es costumbre en la cultura española de hecho en los últimos años se ha registrado una ampliación de su periodo. Lo habitual es que a la lactancia materna vaya seguida de la denominada alimentación complementaria. Los expertos en alimentación

infantil recomiendan alargar al máximo el periodo de lactancia y no recomiendan que los bebés empiecen con la alimentación complementaria hasta cumplir los 6 meses. También es cierto, que muchos padres empiezan con este método con anterioridad por diversas razones.

De manera general, los bebés se alimentan a base de papillas hasta llegar a los tres años de edad. Por ello, teniendo estos datos en cuenta, nuestra estimación es que el mercado está compuesto por todos los bebés nacidos en Madrid de seis meses a tres años de edad. Según el INE desde 2015 al primer semestre de 2017, nacieron en Madrid 156.786 niños. El hecho de no disponer de los datos del segundo trimestre de 2017 no nos supone un problema debido a que en los primeros seis meses del bebé no se le proporciona alimentación complementaria si no leche.

Una vez hecho este análisis, podemos estimar que el tamaño del mercado español de alimentación infantil complementaria es de un millón de bebés aproximadamente. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que los compradores de estos productos no son los consumidores si no las madres y padres de los bebés en el rango de edad establecido. Para ello hemos cogido el número de bebés estimado y lo hemos dividido por el índice de fertilidad de las mujeres españolas (1,32). De esta forma, hemos calculado que el número de madres con hijos de seis meses a 3 años es de 118.777.

Hay que tener en cuenta que no todos los padres compran productos de alimentación infantil para sus hijos si no que les preparan la comida ellos mismos. Aun así, creemos que el motivo por el que estos padres no compran los productos existentes en el mercado es porque a día de hoy no existe un producto a la altura de las papillas que elaboran los padres en casa, pero estamos convencidos de que nuestras papillas les harían cambiar de opinión a muchos de ellos.

Por ello, hemos estimado que el número de padres que no estarían dispuestos a comprar productos de alimentación infantil para sus hijos supondría un 15%. De este modo, el mercado actual se reduciría a 100.960 madres.

4.2.2. Cuota del mercado

Actualmente, según resultados de Alimarket, la cuota de mercado de la categoría de comidas infantiles se encuentra repartida de la siguiente manera en relación al volumen:

Reparto del mercado de comidas infantiles en hipermercados y supermercados (*)

Volumen	2014	2015	Valor	2014	2015
Hero	58,9%	55,1%	Hero	56,5%	54,0%
Nestlé	21,0%	21,6%	Nestlé	21,7%	22,6%
Hipp	0,9%	0,9%	Hipp	1,4%	1,5%
Milupa (Danone)	0,4%	0,0%	Milupa (Danone)	0,4%	0,0%
Otras/MDD	18,9%	22,4%	Otras/MDD	20,0%	21,9%
Total	28.746,2 t	29.060,6 t	Total	125,9 M	130,8 M

2014: Periodo de 52 semanas finalizado el 28 de diciembre de 2014.

2015: Periodo de 52 semanas finalizado el 27 de diciembre de 2015.

(*) Incluye potitos, frutas (potitos y de bolsillo) y postres.

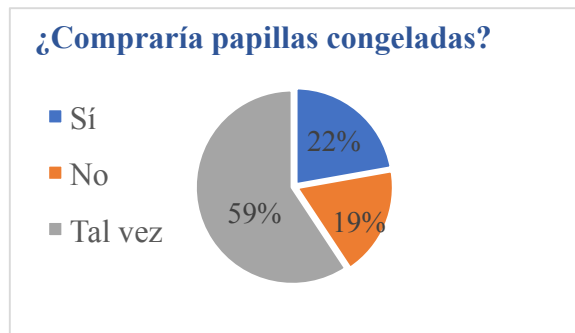
Fuente: Alimarket

Como podemos observar el mercado de comidas infantiles en España está dominado por Hero y en un segundo escalón por Nestlé. El veinte por ciento restante de cuota de mercado la forman Hipp, Danone y otras marcas con cuotas de mercado inferiores al 1%. Hay que destacar que del año 2014 al año 2015 Hero sufrió un claro descenso del volumen de ventas del cual se aprovecharon el resto de marcas. Estos datos, nos permiten interpretar que los padres están dispuestos a cambiarse de marcas como Nestlé y Hero Baby a otras menos conocidas.

Después de analizar las distintas cuotas de mercado de la categoría de comidas infantiles hemos proyectado qué tras los primeros años del negocio, nuestra empresa sería capaz de llegar a un 0,50% del mercado, realizando una fuerte campaña publicitaria de la que hablaremos más adelante. Éste 0,50% del mercado supondría llegar a 5.048 madres, somos conscientes de que se trata de una cifra algo ambiciosa, no obstante, al ser un producto tan novedoso y teniendo en cuenta todas las ventajas que ofrece a los consumidores estamos bastante seguros de poder alcanzar esta cuota de mercado al cabo de unos años.

4.2.3. Tipología del cliente

La encuesta elaborada a 108 padres, junto con las características que conforman nuestro producto nos ha permitido extraer algunas conclusiones sobre el tipo de cliente al que iríamos dirigidos.



Los resultados de la encuesta relativos a la pregunta de si comprarían papillas congeladas tipo casero han sido: un 18,5% fue contundente en su respuesta negativa. Las razones subyacentes se desglosan así:

- 13,9%: “No, prefiero hacerlas yo mismo”
- 2,8%: “No, no me fiaría”
- 1,9%: “No, prefiero seguir el método *Baby-Led Weaning*”

Los progenitores encuestados que se muestran dudosos a la hora de optar por las papillas caseras congeladas constituyen el 59,3% de la muestra, podemos subdividirlos en:

- 29,6%: “Tal vez, dependiendo de la calidad y garantías sanitarias”
- 29,6%: “Tal vez, en circunstancias especiales”

Finalmente, los padres que contestaron afirmativamente (“Sí, sería de gran ayuda”) a dicha pregunta fueron un 22,2%.

Estos resultados nos parecen alentadores puesto que el amplio porcentaje de indecisos se debe en gran medida a que desconocen el producto y confiarían en él de estar seguros de la calidad y garantías que van a ser nuestra consigna.

Para perfilar nuestro cliente tipo vamos a analizar especialmente las características socioeconómicas de aquellos que contestaron de forma positiva acerca del producto.

Los interesados son padres jóvenes de entre 25 y 40 años con un nivel educativo de graduado universitario o superior. Otro de los principales rasgos que caracteriza a estos padres es el trabajo. El 99% de los padres que comprarían nuestras papillas trabajan, de los cuales, el 63% trabajan jornada completa y el resto media jornada, teniendo así poco tiempo para labores domésticas como la de elaborar papillas caseras. Se tratan de personas con un nivel alto de educación, el 95% de los que comprarían el producto tienen estudios

superiores (graduado universitario, máster y doctorado). Por un lado, no deja de sorprendernos que el importe mensual aproximado de sus ingresos del hogar (sumando todas las fuentes y descontando las retenciones) no tiene una clara relación con la disposición a comprar nuestras papillas, es decir, no parece ser que los ingresos sean algo decisivo a la hora de comprar nuestras papillas. Por este motivo creemos que el ingreso familiar no es un factor determinante y que el producto es interesante tanto para familias con menores ingresos como familias con mayores ingresos.

Por otro lado, hemos observado que la mayoría de las familias dónde los dos progenitores trabajan y tienen contratado a un empleado del hogar no tienen en la misma medida la necesidad de recurrir a unas papillas “caseras” como las nuestras porque ya tienen a alguien para que se las elabore.

A través de la encuesta hemos podido examinar que la actitud de los encuestados frente a la ecología en sus hábitos alimentarios es de un nivel medio. En cualquier caso, los padres que establecieron su interés por la idea de nuestras papillas tienen una actitud de mayor preocupación de cara a la ecología en la alimentación con respecto al resto de progenitores.

Con todo esto, vamos a hacer una breve descripción de los principales rasgos que caracterizarán a nuestro cliente tipo. Nuestro cliente tipo se tratará de madres y padres modernos (de entre 25 y 40 años) con hijos de 6 a 24 meses. Una de las características fundamentales de nuestros futuros clientes es que los dos cónyuges trabajen, gocen de poco tiempo para tareas domésticas y estén dispuestos a delegar la actividad de elaborar papillas en un profesional. Además, suponemos que se tratarán de padres con un alto nivel educativo. En cuanto al poder adquisitivo, las papillas no van específicamente dirigidas a clientes con altos poderes adquisitivos, si no que se trata de un producto que aun siendo relativamente más caro que la competencia, los padres están dispuestos a gastar más pese a tener menos ingresos. Asimismo, otro importante rasgo que caracterizará a nuestros clientes potenciales será la conciencia por el medio ambiente, la ecología y la alimentación sana. Se tratarán también de madres y padres modernos que utilizan las tecnologías y están al día con las nuevas tendencias.

El perfil que acabamos de describir encaja tanto con los padres que ya compran potitos como con los padres que hacen ellos mismos las papillas porque prefieren las que hacen ellos frente a los potitos que existen en el mercado.

Este segmento de mercado presenta una interesante oportunidad puesto que cada vez es mayor el número de padres donde los dos trabajan y es creciente la actitud de preocupación por la alimentación.

4.2.4. Otros clientes potenciales

Además de los padres con hijos de entre 6 y 38 meses de edad y que tienen las características mencionadas con anterioridad, creemos que otros clientes potenciales podrían ser las guarderías, los hospitales y también para personas de la tercera edad que viven solos y que, a pesar de contar con cierta autonomía, se les hace muy gravoso cocinarse y pueden incurrir en graves problemas de salud por una alimentación deficiente. Para dirigirnos a estos últimos tendríamos que adaptar las recetas de las papillas a sus necesidades; y sería un paso para una segunda fase de crecimiento.

4.2.5. Volúmenes, frecuencia y regularidad

Estos clientes ofrecen una buena oportunidad en cuanto a poder adquisitivo y precio que estarían dispuestos a pagar. Por otra parte, la gran mayoría de los progenitores que indicaron que estarían dispuestos a comprar nuestras papillas congeladas indicaron en la encuesta que comprarían siete papillas a la semana, es decir, una papilla al día.

4.3. Análisis de la competencia

Al tratarse de un producto tan novedoso en el mercado, sin un sustituto exacto, es difícil de establecer con exactitud la extensión de la competencia y sus características. Por esto mismo, hemos decidido hablar tanto de las empresas competidoras de manera directa e indirecta como de los métodos alternativos de alimentación infantil.

4.3.1. Principales competidores

En la industria de la alimentación infantil y más concretamente en la categoría de comidas existen muchas empresas compitiendo en el mercado. Entre ellas, cabría destacar a Nestlé y a Hero como líderes del sector, que trabajan en el ámbito de los potitos bajo el nombre de Naturnés y Hero Baby respectivamente. Además de estas dos empresas se encuentran

otras tantas con una menor participación en el mercado, tales como: Nutriben, Naturbaby, Carrefour baby, Hacendado, Babybio, SmilEat y Hipp. Estas tres últimas se definen a si mismas como marcas de alimentación infantil ecológica. En la actualidad una gran mayoría de las empresas dentro de este sector, están optando por introducirse en la categoría de productos ecológicos.

- Competencia directa:

Pese a no tener una clara competencia directa, puesto que nuestras papillas estarán elaboradas a través del proceso de conservación de la congelación, en vez del sometimiento a altas temperaturas, consideramos que nuestra competencia directa estará compuesta por aquellas marcas de potitos categorizadas como “ecológicas”. Consideramos a estas marcas como competidores directos porque operan en el mismo mercado y van dirigidas a una tipología de cliente muy parecida a la nuestra. Entre ellas, destacaríamos a Hipp, SmilEat, Babybio, y Naturbaby por orden de relevancia. La marca alemana Hipp es a día de hoy la empresa líder en alimentación infantil ecológica en España. “En 2015, según datos Iri, ‘Hipp’ creció un 14,3% en valor y casi un 7% en volumen” (Rodríguez, 2016). Por otro lado, SmilEat se trata de una empresa española de potitos ecológicos fundada en 2015 que está logrando hacerse un hueco en el mercado. Lo cual quiere decir que el mercado de la alimentación infantil ecológica está en auge. Aun así, algunos expertos critican como se está utilizando la etiqueta “eco” y “bio” como un reclamo publicitario para duplicar su precio y que tanto los potitos tradicionales como los ecológicos son iguales a nivel nutricional (prnoticias, 2016). La denominación de ecológico no quiere decir que el producto tenga mejor calidad nutricional si no que es proveniente de una agricultura ecológica, es decir, que no emplea productos químicos o transgénicos y que opera de una forma sostenible en relación al medio ambiente (Monferrer, 2016).

Asimismo, con la intención de no perder cuota de mercado Hero y Nestlé se han sumado también al carro de los productos ecológicos con Hero Solo y Naturnés Bio.

- Competencia indirecta

Dentro de la competencia indirecta encontramos otras marcas de alimentación infantil que pese a no vender enteramente productos ecológicos son muy potentes y van dirigidas a un amplio segmento del mercado de la alimentación infantil. Estas empresas, además

de vender potitos tienen un extenso portfolio de productos que incluyen otras categorías de alimentación infantil como pueden ser las leches líquidas, leches en polvo, harinas y cereales... y también productos que nada tienen que ver con la alimentación infantil.

En líneas generales, se trata de marcas que se benefician de vender grandes cantidades de producto a precios bajos beneficiándose de esta forma de las economías de escala. En este campo podemos distinguir a Hero, Nestlé, Nutriben, Carrefour y Hacendado.

Hero Baby es el líder indiscutible de la categoría de comidas infantiles en hipermercados y supermercados según un informe de alimarket en 2015 contaba con una cuota de mercado del 55,1% en volumen, seguido de Nestlé con un 21,6% en volumen. Sin embargo, en términos de valor Hero pierde algo de cuota de mercado frente a Nestlé ya que éste último cuenta con unos precios algo superiores (Rodríguez, 2016).

Adicionalmente, las marcas del distribuidor han cobrado fuerza a lo largo de los últimos años. Especialmente Carrefour bajo la marca de Carrefour Baby que cuenta tanto con potitos normales como con potitos bio, además de estos también tienen una gama un poco más cara de tarritos con trozos, parecida a la textura de nuestras papillas *chunky* y *crispy*. Del mismo modo, Mercadona y Día, están también en el negocio de la alimentación infantil con las marcas de Hacendado y Babysmile, aunque solo dentro de la categoría de potitos y postres de frutas exclusivamente.

4.3.2. Características de la competencia

Nuestros competidores ofrecen un producto comparativamente distinto al nuestro en varios aspectos. No obstante, es cierto que aun siendo productos diferentes cubren la misma necesidad, la de dar de comer a niños de entre seis meses y tres años de edad aproximadamente. Aunque las características que conformarán nuestras papillas congeladas son distintas, nuestro producto irá dirigido a un segmento de clientes muy parecido, mantendrá unas pautas de venta similares y coincidirá en algunos canales de venta.

Las principales ventajas que ofrecen los competidores son dos, ofrece un producto más barato y con un tiempo de conservación bastante mayor al nuestro. Aun así, la calidad y el valor nutricional de nuestras papillas es mucho mejor. Por estas razones, es de vital

importancia llevar a cabo una fuerte campaña de marketing para dar a conocer las bondades de nuestro producto sobre el resto.

Entre los principales puntos fuertes de la competencia destacaríamos la percepción de marca o en inglés *brand awareness* que tienen marcas como Nestlé y Hero que son reconocidas mundialmente y suponen una garantía de calidad para los consumidores. Por otro lado, los competidores también cuentan con la ventaja de estar presentes en muchos canales de distribución y gozan de poder negociador con estos.

4.3.3. Métodos de alimentación infantil alternativos

Como ya hemos hablado con anterioridad, esperamos llegar tanto a los consumidores actuales de otras marcas de potitos como a los padres que emplean métodos de alimentación infantil alternativos como pueden ser el método del *Baby Led Weaning* y el método tradicional de elaborar las papillas en casa.

a) *Baby Led Weaning*

La alimentación bajo demanda también conocida como *baby led weaning* se trata de una tendencia de alimentación infantil basada en la alimentación regulada por el bebé como forma de introducción a la alimentación complementaria sin pasar por las papillas. Actualmente el BLW es bastante común en Estados Unidos y cada vez se está popularizando más en Europa. El método consiste en ofrecer al bebé distintos alimentos sólidos preparados de tal manera que el propio niño pueda cogerlos e introducirlos en la boca él mismo. Los partidarios de este método defienden que ayuda al bebé a conocer y experimentar con nuevos sabores y texturas, también dicen que les permite autorregular la cantidad de comida que ingieren evitando así la obesidad infantil. Por el contrario, esta forma de alimentación también lleva consigo algunos inconvenientes, como el riesgo de atragantamiento y que se trata de un método sucio e incómodo para los progenitores.

Este método alternativo, podría ser una fuerte amenaza para nuestro negocio de papillas congeladas puesto que se contradice completamente con su filosofía. Un 5,56% de los padres preguntados en la encuesta afirmaron emplear este método con sus hijos. Se trata de una cifra pequeña pero no por ello menos inquietante que tendremos que tener en cuenta durante el ejercicio de nuestro negocio.

b) Papillas “caseras caseras”

Como hemos podido conocer en nuestra encuesta la mayoría de los padres, un 51,8%, alimentan a sus bebés de manera diaria con papillas elaboradas en sus casas. Por este motivo consideramos que las papillas caseras caseras son en cierta medida nuestros competidores. En cualquier caso, estamos convencidos de que nuestro producto sería mucho más adecuado para la salud y el desarrollo de los bebés, además de más práctico y cómodo para los progenitores.

Las papillas elaboradas por los progenitores en realidad no son tan buenas como se pintan, en las cocinas de las casas hay más micro organismos que en las cocinas industriales diseñadas a modo de laboratorio que pasan inspecciones sanitarios y autocontroles. Además, es fácil que incluso los padres más abnegados acaben cayendo en la rutina del sota caballo y rey y terminen por repetir con frecuencia las mismas papillas, el bebé termina comiendo siempre las mismas papillas.

4.4. Análisis de los proveedores

Para ofrecer un producto de tan alta clase como el que nos concierne es fundamental que la materia prima sea de una calidad superior. Por ello vamos a dedicarle a este asunto la importancia que le merece.

La materia prima que emplearemos para elaborar nuestras papillas provendrá necesariamente de agricultores y ganaderos ecológicos españoles, por una cuestión tanto de proximidad como de la calidad del producto español.

Es fundamental que nuestros proveedores empleen una agricultura y ganadería ecológica, es decir, que la materia prima no haya estado en contacto con pesticidas, hormonas ni otra serie de aditivos sintéticos. Además, los alimentos orgánicos están provistos de más vitaminas, minerales, antioxidantes, ácidos grasos y principios activos, todo esto contribuye a un mejor desarrollo del bebé.

Asimismo, emplearemos frutas y verduras de temporada, es decir, serán recogidas de los huertos de nuestros proveedores pocos días antes de la elaboración de las papillas para que estén lo más frescas posibles.

4.4.1. Materiales y servicios necesarios

Tras llevar a cabo un análisis de los distintos huertos y granjas de agricultura y ganadería ecológica en España hemos encontrado una granja proveedora de alimentos ecológicos que encaja a la perfección con nuestra filosofía de preocupación por la alimentación saludable y de respeto al medio ambiente. Se trata de la Dehesa el Milagro una granja ecológica situada en la Comarca de la Campana de Oropesa en Toledo.

Los proveedores elegidos nos proveerán de las frutas y hortalizas marcadas por las distintas estaciones, por ello nuestras recetas variarán dependiendo de la estación del año en la que nos encontremos. Como dicen en la página web de la Dehesa Milagro “La Naturaleza sabe cuáles son las mejores condiciones de crecimiento para cada fruta, así que debemos confiar en ella para decidir qué tomar en cada época del año.”

Para las carnes, también hemos encontrado una empresa de producción ecológica llamada ‘Campos Carnes Ecológicas’ que cuenta con una amplia gama de carnes y elaborados cárnicos de máxima calidad.

En relación a los proveedores de pescados, para evitar el riesgo de que el bebé pueda contraer *anisakis*, sólo compraremos pescados que hayan sido congelados inmediatamente tras la pesca en altamar sin romper la cadena de frío en el transporte.

Además de los proveedores de alimentos también necesitaremos proveedores para nuestros envases. Como ya hemos hablado, hemos optado por envasar nuestras papillas con unas bolsas de plástico aptas para el envasado al vacío y el posterior congelado. Después de analizar los distintos proveedores de bolsas de plástico, hemos encontrado unos distribuidores de bolsas llamados ‘Bolsas para todo’ que comercializan unas bolsas de polipropileno transparentes de 11 cm de base por 18,5 cm de alto con auto cierre de presión tipo Zip. Asimismo, la forma de la base de la bolsa permite que se mantenga de pie y son ideales para la descongelación al baño maría.



Fuente: Vector Stock

Nuestra idea es colocar una pegatina en la parte posterior del envase dónde salga el nombre de la marca, el tipo de papilla y la edad a la que va indicada. Por el reverso indicaremos con una etiqueta los ingredientes y el valor nutricional de la papilla. Para

esto, necesitaremos también a una empresa para que nos proporciona las pegatinas y etiquetas personalizadas.

4.4.2. Criterio de selección de proveedores

Para formar parte de nuestros proveedores los agricultores y ganaderos deberán cumplir con nuestro criterio de selección. Además, tendrán que cumplir una serie de rigurosos controles de calidad para poder ser incluidos en nuestra selecta lista de proveedores. Sus productos serán inspeccionados regularmente y tan sólo se aceptará lo mejor de sus cosechas y granjas.

Principales aspectos en el criterio de selección:

- Ganadería y agricultura ecológica
- Proveedores situados cerca de Madrid
- Entorno de los animales limpio y sin estrés

5. Marketing y Comercialización

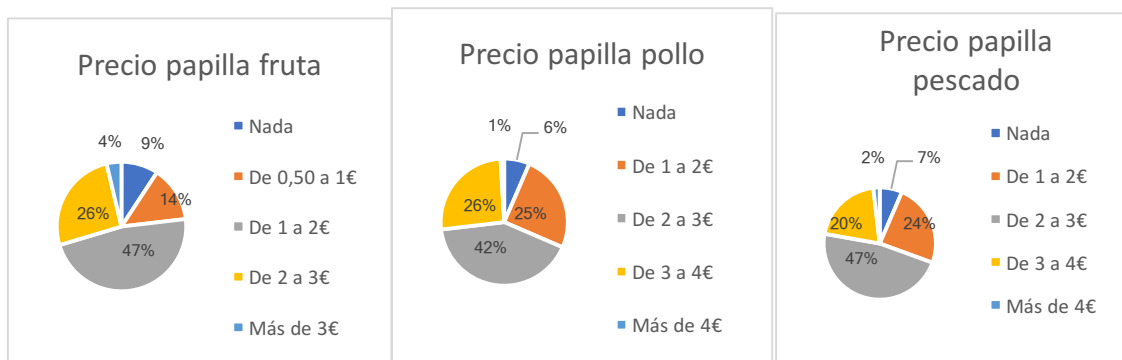
5.1. Política de precios

Para llevar a cabo nuestra política de precios hemos tenido en cuenta tres cosas. Por un lado, las respuestas a las preguntas sobre el precio que estarían dispuestos a pagar por tres tipos de papillas, por otro lado, un estudio sobre la incidencia del precio en la decisión de compra de productos de alimentación infantil y finalmente los precios de la competencia.

5.1.1. Variables que inciden en el precio

En las preguntas que formulamos, pedíamos a los encuestados que consideraran tres tipos de papillas distintas mostradas a través de tres fotos para luego analizar el precio que estarían dispuestos a pagar los padres por ellas.

Puesto que no todos los ingredientes de las papillas tienen los mismos costes, diferenciamos estas tres papillas en: papilla de frutas, papilla de pollo con verduras y papilla de pescado con verduras.



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en los gráficos y como era de suponer, la mayoría de los encuestados coinciden en que estarían dispuestos a pagar menos por las papillas de fruta que por las de pollo y pescado. Casi la mitad de ellos señalaron que estarían dispuestos a comprar una papilla de fruta de 130 gramos por un precio de entre uno y dos euros. Mientras que en relación a las papillas de pollo y pescado la mayoría indicaron que pagarían entre dos y tres euros por una ración de 200 gramos.

5.1.2. Sensibilidad de los consumidores frente al precio

De acuerdo con un estudio elaborado por la consultora Nielsen “los padres valoran la calidad nutricional del producto por encima de otros atributos (47%), y que, aunque ante el lineal sí que miran precio, anteponen un producto que les garantice una calidad nutricional a simplemente el precio.” Por otro lado, (37%) de los padres que participaron en el estudio de Nielsen indicaron que a la hora de comprar un producto de alimentación infantil valoraban por encima de otros aspectos la relación calidad precio. Asimismo, los padres que afirmaron comprar los productos más baratos para sus bebés con independencia de la marca tan solo ascendían a 1 de cada 10 padres. Por este motivo, hemos podido conocer que la variable del precio se encuentra entre las variables con mayor importancia en la decisión de compra de los progenitores. Aun siendo esto cierto, sigue siendo de mucha importancia encontrar una atractiva proporción entre la calidad ofrecida y el precio (Nielsen, 2015).

Apoyándonos en lo expuesto anteriormente, hemos determinado que el precio de una ración de nuestras papillas estará dentro de los rangos que establecieron los padres en la encuesta si no algo superior. Entendemos que nuestro producto es sinónimo de calidad y por ello los padres estarán dispuestos a pagar una prima por nuestras papillas.

5.1.3. Precio final

Hemos realizado una tabla en la que aparecen los nombres de las distintas marcas de tarritos y potitos para ver la manera en la que se distribuyen los precios de la competencia. Los precios han sido extraídos a partir de la página web carritus.com una página que se dedica a comparar precios de los mismos productos en distintos supermercados. En la tabla se encuentran tanto potitos de las principales marcas como Nestlé o Hero con sus versiones bio, como marcas de potitos ecológicas como SmilEat y Naturbaby. Es importante recalcar como la cantidad en gramos del potito no es siempre la misma.

Marcas de alimentación infantil

Tipo	Naturnés (250g)	Naturnés Bio (200g)	Hero baby (235g)	Hero solo (190g)	Hipp (250g)	Nutriben (250g)	Babybio (200g)	SmilEat (230g)	Carrefour (250g)	Carrefour Bio (200g)
Verdura	1,04 €	2,09 €	1,00 €	1,35 €	1,97 €	1,13 €	1,83 €	2,00 €	0,93 €	1,35 €
Carne	1,04 €	2,09 €	1,00 €	1,35 €	1,97 €	1,13 €	1,81 €	2,00 €	0,93 €	1,35 €
Pescado	1,04 €	2,09 €	1,00 €	1,45 €	1,97 €	1,13 €	1,81 €	2,00 €	0,93 €	1,35 €
	Naturnés (250g)	Naturnés Bio (120g)	Hero baby (235g)	Hero solo Bio (120g)	Hipp (250g)	Nutriben (250g)	Babybio (130g)	SmilEat (230g)	Carrefour (250g)	Carrefour Bio (200g)
Fruta	1,10 €	1,14 €	0,96 €	0,91 €	1,80 €	1,13 €	1,32 €	1,77 €	0,93 €	1,35 €

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar los precios más altos son los de Naturnés Bio y los de SmilEat, mientras que los más bajos son los de Carrefour. Nuestro producto se asemeja más con las marcas de potitos ecológicos. No obstante, al tratarse de unas papillas con mayor valor nutritivo, artesanales y congeladas los consumidores estarán dispuestos a pagar algo más como han indicado en la encuesta.

De manera general, los precios de las papillas dependerán de las materias primas empleadas. Por ejemplo, las papillas de fruta y verduras serán más baratas que las de carne y pescado. En la encuesta se vio plasmado como dependiendo del tipo de ingredientes que llevaba la papilla los padres estaban dispuestos a pagar un precio u otro. En conclusión, pensamos que el precio de nuestras papillas de fruta estará en torno a los 2€ y el de las de verdura, carne y pescado en torno a los 3€. No podemos ceñirnos a un precio al público con exactitud porque dependiendo del canal de distribución podría ser más alto o bajo, suponiendo que los distribuidores tienen un margen del 20% el precio al público de una papilla de 200 gramos de carne rondaría los 3,50.

5.2. Canal de distribución

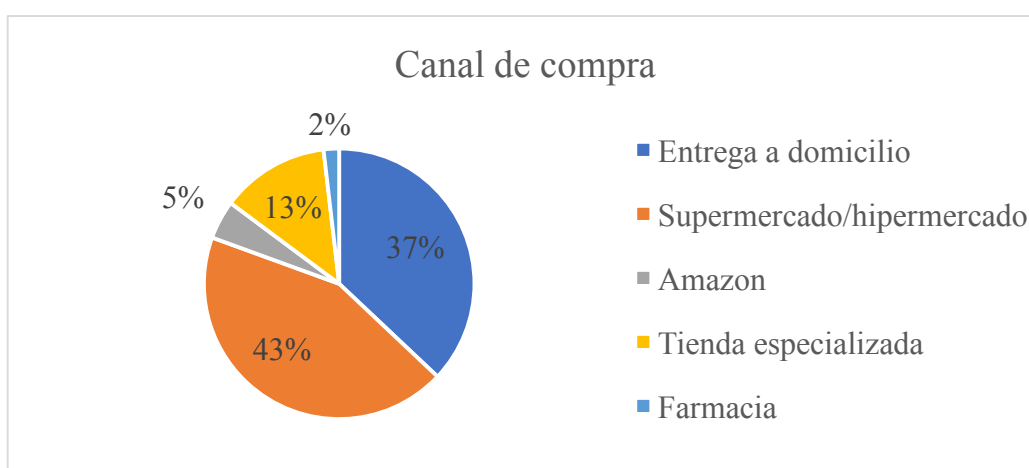
5.2.1. Distribución de alimentos infantiles en España

La distribución de alimentos infantiles en España se concentra principalmente en hipermercados, supermercados y en el canal farmacia. Las farmacias acaparan aproximadamente la mitad de las ventas en valor de productos de alimentación infantil, en términos de volumen esta cuota se ve reducida. Entre los principales productos que se venden en las farmacias se encuentran especialmente las leches infantiles. En cambio, en los supermercados e hipermercados existe un claro dominio en la venta de comidas infantiles como son los potitos y las papillas. En los últimos años han crecido de manera constante las ventas de alimentación infantil tanto en supermercados como en hipermercados que le han ido ganando terreno a las farmacias dónde han caído las ventas (Mercasa, 2015).

5.2.2. Distribución del producto

Este apartado podría llevarnos un trabajo de fin de grado entero, puesto que la distribución en el sector de alimentación y gran consumo es un asunto muy complejo y dónde juegan muchos factores (precio, margen, comisión, poder de negociación...).

A través de la encuesta que realizamos a los padres pudimos conocer las preferencias de éstos en relación al lugar de compra de las papillas. Como podemos observar el gráfico muestra como el 43% de los padres prefieren comprar las papillas en un súper o hipermercado. Por otro lado, hay un 37% de encuestados que optaron por la opción entrega a domicilio. Tan solo un 13% de ellos se decantaron por la posibilidad de comprarlas en una tienda especializada. Finalmente, ni la opción de Amazon ni la de la Farmacia tuvieron mucho éxito con un 5% y un 2% respectivamente.



Fuente: Elaboración propia

Con todo esto, hemos pensado que la mejor opción es distribuir nuestro producto a través de dos canales: hipermercados y supermercados como el Corte Inglés o Sánchez Romero y más adelante ofrecer un canal online. A través de la página web el consumidor podrá ver la oferta de papillas y hacer su pedido de forma online.

Hemos descartado la opción de la tienda especializada ya que resultaría muy costosa y además no tuvo demasiado éxito entre los encuestados. Creemos que esto se debe a que la mayoría de españoles prefieren realizar su compra en un solo punto de compra en vez de tener que desplazarse a distintos establecimientos.

5.2.3. *E-commerce*

El canal online ha estado cobrando mucha importancia en los últimos años. Actualmente supone alrededor del 1% de las ventas en este sector. Sin embargo, esta cifra no es muy alta en comparación con otros países europeos como son Reino Unido o Francia. En especial, las categorías más percederas son las que más se están desarrollando dentro de este sector (Nielsen 2016).

5.3. Estrategia de marketing y promoción

Como ya dijimos con anterioridad, en este negocio es fundamental crear una potente imagen de marca. Los padres no suelen comprar productos que no conocen o no les han sido recomendados por pediatras o por familiares y amigos. Del mismo modo, distribuidores como El Corte Inglés tampoco estarán dispuestos a firmar un contrato con nosotros a no ser que les proporcionen garantías de éxito en las ventas. Por ello, tendremos que llevar a cabo una fuerte campaña de marketing y promoción de nuestras papillas.

5.3.1. Campaña de marketing y publicidad

En la justificación de la elección del tema ya contamos como desde un principio tuvimos claro el nombre que le queríamos dar a nuestro negocio de papillas, 'Bebé Gourmet'. Consideramos que es un nombre atractivo para este producto puesto que aúna sus principales rasgos: se trata de un producto para bebés y además es un producto de alta calidad, es decir, gourmet (Ver anexo C, Logo de Bebé Gourmet).

Para llevar a cabo nuestra campaña de marketing vamos a recurrir distintas estrategias:

- Marketing digital

En primer lugar, queremos darle mucha importancia a la campaña de marketing digital, empleando la mayor parte de nuestro presupuesto en ella, los padres de hoy en día son modernos y están al día con las nuevas tecnologías, por ello pensamos que es fundamental anunciarnos a través de estos medios que son muy eficaces y llegan directamente al *target* por un coste menor que el que sería de una campaña televisiva.

La campaña de marketing digital será muy intensa durante los cinco primeros años para darnos a conocer en el mercado y conseguir cierto impacto. Cada año, invertiremos 30.000€ en Google *Adwords* y 40.000€ en anuncios de Facebook e Instagram. Además, haremos campañas con `mami-*influencers*`, instagramers famosas por sus hijos y su vida en familia, ellas serán un papel importante para dar a conocer nuestro producto a sus fieles seguidores. Las denominadas *micro-influencers* son una opción interesante ya que a muchas de ellas les basta con regalarles el producto para que lo publiciten. Sin embargo, creemos que sería interesante combinar a éstas con alguna madre más conocida como podrían ser Natalia Olaso (@villagayumbos) o María García (@mariagdj).

Además, tendremos que llevar al día nuestras redes sociales en Facebook, Instagram y Twitter, compartiendo toda clase de artículos y recomendaciones para los bebés en el ámbito de la salud y de la nutrición infantil. Del mismo modo, contaremos con una página Web con Blog propio en el que incluiremos consejos de salud y psicología infantiles, recetas para las etapas de transición a la alimentación familiar y una *Newsletter* mensual que enviaremos vía e-mail a nuestros clientes inscritos y en la que informaremos de ofertas y productos.

- Publicidad, promoción y otras acciones

Combinaremos la campaña de marketing digital con una inversión anual en ciertas revistas especiales para padres como `Ser Padres` o `Mi bebé y yo`, además alquilaremos mupis y otros espacios publicitarios en lugares cercanos a guarderías o colegios. Otra de las estrategias que queremos realizar es llevar acciones comerciales de promoción en los puntos de venta con campañas puntuales de vistosos *stands*.

Por otra parte, contamos con que los padres después de ver las ventajas de nuestro producto se las cuenten a sus familiares y amigos haciendo de esta manera, marketing de `boca a boca` imprescindible en un negocio como el nuestro.

6. Plan Económico y Financiero

El Plan Económico y Financiero consiste en elaborar previsiones a medio y largo plazo, en nuestro caso cinco años. Al ser previsiones de un futuro no tan cercano, tienen un alto grado de incertidumbre y riesgo, sin embargo, debemos efectuarlas para entender bien las implicaciones económicas en la empresa. En cualquier caso, tendremos que estar preparados para adaptarnos a los cambios e imprevistos.

Como ya dijimos, pretendemos llegar al 0,5% de cuota de mercado tras los primeros años de ejercicio. Se trata de un objetivo ambicioso, aun así, creemos que con mucho esfuerzo y con una fuerte inversión inicial podremos lograrlo.

6.1. Estructura de ingresos

Para llevar a cabo la previsión de ventas, hemos tratado de ceñirnos a las condiciones del mercado de alimentación infantil y también a las características de nuestra empresa. Por ello, hemos considerado que, debido las cuantiosas ventajas del producto y la fuerte campaña de marketing que emplearemos, las ventas crecerán un 100% cada año durante los primeros cinco años. En 2019, año en el que iniciaremos el ejercicio económico, estimamos unas ventas de 100 unidades de papillas al día, es decir, 36.500 unidades al año. Considerando que el precio medio de cada papilla es de 3€, por lo tanto, generaríamos unos ingresos de 219.000€ en el primer año, 438.000€ el segundo, 876.000€ el tercero, 1.752.000€ el cuarto y finalmente 3.504.000€ el último año.

Como es de suponer para mantener este crecimiento la empresa tendrá que recurrir en gastos que a su vez crecerán con un ritmo parecido.

	2019	2020	2021	2022	2023
Nº ventas día	120	240	480	960	1.920
Nº ventas año	43.800	87.600	175.200	350.400	700.800
Precio	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
Ingresos	131.400,00 €	262.800,00 €	525.600,00 €	1.051.200,00 €	2.102.400,00 €

Fuente: Elaboración propia

6.2. Estructura de costes

Una vez hemos estimado los ingresos que obtendríamos a lo largo del ejercicio, necesitaríamos saber a cuanto ascenderán los costes asociados a estos ingresos para valorar si se trataría de una inversión rentable.

6.2.1. Coste de ventas

- Materia prima

La materia prima que utilizamos en cada papilla forma parte del coste variable de nuestro producto. Este coste es uno de los más importantes ya que depende directamente del número de unidades producidas. Para estimar el coste de materia prima por unidad hemos elaborado cuatro recetas de nuestras papillas. Cada receta viene con los ingredientes que requiere su elaboración, sus respectivas cantidades, el precio por unidad del ingrediente y finalmente el coste unitario de esa papilla. Los precios de cada ingrediente han sido estimados a partir de los precios de los productos ecológicos y posteriormente adaptados a un precio al por mayor.

De estas cuatro recetas hemos calculado la media de los costes y hemos conseguido de esta forma el coste medio de materia prima por unidad. Es cierto que igual tienen más éxito unas recetas que otras, sin embargo, nos ha parecido la forma más conveniente para estimar los costes. Finalmente hemos estimado que el coste unitario de las materias primas ascendería a 0,78 €. (Ver Anexos D, E, F y G, de las recetas)

- Envases y Etiquetas

El coste de los envases, es decir, de las bolsas de plástico formato *standup* que contendrán las papillas, lo hemos extraído de una empresa llamada 'Bolsas para todo' en la que vendían un pack de 6.000 bolsas de este tipo por 641,35€, lo que viene siendo 0,107 €.

6.2.2. Gastos de personal

En lo referente a los gastos en personal, hemos decidido que empezaremos el negocio con seis empleados e iremos contratando a nuevos empleados según vayan creciendo las ventas y con ellas nuestras necesidades. Empezaremos con tres empleados en la cocina encargados del proceso de elaboración de las papillas y de su envasado y posterior congelado, mientras que los tres empleados restantes estarán en la oficina encargados del

marketing la contabilidad y de la distribución. En la siguiente tabla podemos observar la forma en la que crecerá el número de empleados y el importe correspondiente cada año (Ver Anexo J, gastos de personal).

6.2.3. Otros gastos de explotación

Los gastos de explotación son aquellos en los que incurre una empresa en el desempeño de su actividad principal. Nuestra actividad principal consiste en la venta de papillas artesanales congeladas y para conseguir el número de ventas que necesitamos tenemos que realizar una intensa campaña de marketing. Por ello, hemos decidido invertir 100.000€ en ella. En el gráfico mostrado más abajo se puede apreciar el desglose de la campaña de marketing dónde hemos dado especial importancia a la campaña de marketing digital.

Marketing	2019	2020	2021	2022	2023
Google Adwords	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Facebook Ads	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
Revistas	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €
Mupis	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
Promoción	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €
Influencers	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Total	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €

Asimismo, también hemos llevado a cabo unas estimaciones de los gastos que incurriremos a lo largo del ejercicio en suministros, los hemos calculado para que crezcan proporcionalmente con la cifra de las ventas. Por otro lado, para ahorrar costes hemos decidido que lo mejor es alquilar una nave de unos doscientos metros cuadrados en las afueras de Madrid. Dicha nave contará con una oficina, el espacio de cocinas para la elaboración de las papillas y espacio dedicado al almacenamiento con los congeladores.

6.2.4. Amortización del inmovilizado

La amortización del inmovilizado consiste en el coste económico que tiene dentro de la empresa la depreciación de sus activos, este coste se traduce en un gasto para la empresa, aunque no se trate de una salida de caja. Hemos realizado un inventario de todo el inmovilizado que necesitamos para poner en marcha el negocio y a partir de ahí hemos calculado la amortización anual de cada activo, en total hemos obtenido un gasto anual

en amortización de 3.052€ durante los primeros años y de 2.903,50€ los dos años siguientes, (ver Anexo I, tabla de amortizaciones).

6.3. Análisis del *Break-Even*

El *break-even*, o en castellano, umbral de rentabilidad nos permite saber en qué momento del tiempo la empresa comienza a ser rentable. En nuestro caso, como podemos observar en el gráfico empezamos a generar ingresos a partir del tercer año. Sin embargo, esto no quiere decir que hayamos cruzado el umbral de rentabilidad. Este punto lo alcanzaríamos según nuestras estimaciones en febrero de 2023, es decir, a partir del quinto año. Es cierto que han de pasar varios años hasta que la empresa comienza a ser rentable, esto se debe a que tenemos que hacer una fuerte inversión inicial especialmente en Marketing para tener la penetración en el mercado que estamos buscando.

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	131.400,00 €	262.800,00 €	525.600,00 €	1.051.200,00 €	2.102.400,00 €
Coste de las ventas	47.601,84 €	95.203,68 €	190.407,36 €	380.814,72 €	761.629,44 €
Margen Bruto	83.798,16 €	167.596,32 €	335.192,64 €	670.385,28 €	1.340.770,56 €
Marketing y ventas	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Salarios	99.000,00 €	127.000,00 €	193.000,00 €	292.000,00 €	400.000,00 €
Suministros	5.000,00 €	7.000,00 €	10.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €
Arrendamiento	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Otros gastos	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
EBITDA	-135.201,84 €	-81.403,68 €	17.192,64 €	243.385,28 €	795.770,56 €
Amortización	3.052,00 €	3.052,00 €	3.052,00 €	2.903,50 €	2.903,50 €
EBIT	-138.253,84 €	-84.455,68 €	14.140,64 €	240.481,78 €	792.867,06 €
Impuetsos (25%)	-	-	3.535,16 €	60.120,45 €	198.216,77 €
Resultado del ejercicio	-138.253,84 €	-84.455,68 €	10.605,48 €	180.361,34 €	594.650,30 €

6.4. Inversión inicial y estructura de capital

Como podemos ver en el anexo ... para desarrollar nuestro negocio de papillas infantiles caseras congeladas necesitaremos una inversión inicial de 350.000€ para que pueda cubrir la inversión y los gastos en los que incurriremos los tres primeros años. Para llegar a esta cifra hemos tenido en cuenta varias cosas.

En un principio esta cifra puede parecer mayor de la que se requiere puesto que las pérdidas que incurrimos durante los dos primeros años no superan los 225.000€, no obstante, a esto hay que sumarle la inversión en inmovilizado de 36.227€ y sobretodo hay que tener en cuenta que nuestros ingresos vienen de distribuidores como El Corte Inglés y Sánchez Romero, estas empresas generalmente no pagan a sus proveedores hasta pasados tres meses. Como hemos aprendido después de tantos años de carrera hay que cuidar el fondo de maniobra y tener suficiente activo circulante para cubrir las deudas a corto plazo. Por este motivo hemos ajustado los ingresos de la cuenta de resultados a la cifra de la caja, de esta forma los requerimientos de financiación han ascendido a 344.354,40€. Finalmente, hemos añadido un pequeño colchón de 5.645,60€ (Ver anexos H e I, de Tablas de inversión en cocina y oficina).

Finalmente, habría que señalar que hemos previsto una estructura de capital compuesta exclusivamente de fondos propios. Tratándonos de una *startup* conseguir financiación es una tarea difícil, y dado el caso sería normalmente una pequeña porción del capital que requerimos para llevar a cabo nuestras operaciones.

	2019	2020	2021	2022	2023
Caja	98.550,00 €	229.950,00 €	427.050,00 €	886.950,00 €	1.741.050,00 €
Cuentas a cobrar	32.850,00 €	32.850,00 €	98.550,00 €	164.250,00 €	361.350,00 €

	2019	2020	2021	2022	2023
Caja	98.550,00 €	229.950,00 €	427.050,00 €	886.950,00 €	1.741.050,00 €
Coste de las ventas	39.668,20 €	79.336,40 €	158.672,80 €	317.345,60 €	595.023,00 €
Marketing y ventas	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Salarios	99.000,00 €	127.000,00 €	193.000,00 €	292.000,00 €	400.000,00 €
Suministros	5.000,00 €	7.000,00 €	10.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €
Arrendamiento	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Otros gastos	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Flujo de caja	-160.118,20 €	-98.386,40 €	-49.622,80 €	142.604,40 €	601.027,00 €

Fuente: Elaboración Propia

7. Análisis de la viabilidad del modelo de negocio

Como consecuencia de lo expuesto a lo largo del trabajo, podemos concluir que las papillas infantiles `caseras` y congeladas son un producto de atractivo comercial con una interesante cabida en el mercado de la alimentación infantil. Es indiscutible la creciente preocupación que hay por la alimentación saludable y la tendencia de adquirir productos que facilitan el día a día de los consumidores.

Sin embargo, son muchas las barreras de entrada que existen en el sector de la alimentación infantil: el oligopolio de gigantes de la alimentación como Nestlé y Hero, la complejidad del sector de la distribución alimentaria y la imprescindible confianza del progenitor a la hora de adquirir productos de alimentación infantil.

Por estas razones podemos concluir que como hemos demostrado en el plan económico y financiero se podría tratar de un negocio rentable, puesto que una vez se supera el umbral de rentabilidad genera flujos de caja atractivos. En cualquier caso, es un negocio en el que para lograr unos porcentajes de penetración importantes se requiere mucho músculo financiero, es decir, muchos recursos económicos que permitan implementar una campaña de marketing agresiva y duradera en el tiempo.

Ahora bien, los obstáculos que aparecen para la implantación del producto por una empresa *ex novo*, se minimizarían si una corporación ya implantada y prestigiada en el sector de la congelación, apostara por el producto.

8. Bibliografía

- Dailey, K. (2014) ¿Pecho o biberón? Un dilema de 4.000 años de antigüedad, BBC News Mundo. Recuperado de:
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140107_historia_amamantamiento_finde_lp
- Dehesa el Milagro. (2018). Frutas ecológicas. Recuperado de:
<https://www.dehesaelmilagro.com/productos-ecologicos/verduras-y-hortalizas-ecologicas>
- Fotografía de Greene. bolsa de plástico. Vector stock. Recuperado de:
<https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/blank-foil-food-or-cosmetic-white-doy-pack-pouch-vector-18549294>
- Galiano, C. (2017). Cómo congelar los purés de verduras, consultado el 29/03/2018. Recuperado de: <http://cristinagaliano.com/2017/congelar-los-pures-de-verduras/>
- García, F. y Guzmán, J. (2018). Mi primer veneno. La gran estafa de la alimentación infantil. Barcelona: El Foli Verd. Recuperado de:
https://justiciaalimentaria.org/sites/default/files/docs/primer_veneno_cas_web.pdf
- Long, M. (2009) ¿Siempre se ha dado papillas a los bebés?, recuperado de <https://www.bebesymas.com/alimentacion-para-bebes-y-ninos/siempre-se-ha-dado-papillas-a-los-bebes>
- Martín García, J. (2015) El mercado de los alimentos infantiles en Vietnam 2015. ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado de:
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015424826.html?idPais=VN>
- Martínez Sánchez, A. M. (2017). Alimentación infantil. La innovación y la concentración empresarial, claves ante el descenso de la demanda. Tendencias en el sector de alimentación. Recuperado de:
http://www.mercasa.es/files/multimedios/1495530910_Alimentacion_infantil.pdf
- Mercasa. (2015). Alimentación en España 2016. Producción, Industria, Distribución y Consumo. 19ª Edición 2016/2017. Recuperado de: <http://www.mercasa->

ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/Alimentacion_en_Espana_web_2016_150px.pdf

Mintel. (2017). Tendencias mundiales en alimentos y bebidas para 2018. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>

Monferrer, B. (2016, 12 octubre). Azúcar añadido a los potitos infantiles. Recuperado de: <http://www.dietistasnutricionistas.es/azucar-anadido-potitos-infantiles/>

Nestlé. (2010). 150 años celebrando sus primeras cucharadas con cereales infantiles, el primer producto Nestlé. Cómo empezó todo. Recuperado de: <https://www.nestlebebe.es/productos-infantiles/papillas-de-cereales/150-aniversario>

Nielsen Company. (2015). Tendencias en los mercados de alimentos para bebés y pañales en el mundo. Recuperado de:

<http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/pe/docs/2015/Tendencias%20en%20los%20mercados%20de%20alimentos%20para%20bebe%CC%81s%20en%20el%20mundo.pdf>

Nielsen Company. (2015, agosto 26). Cuatro de cada diez padres escogen la alimentación de sus bebés según las recomendaciones de expertos y familiares. Recuperado de:

<http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/cuatro-de-cada-diez-padres-escogen-la-alimentacion-de-sus-bebes-segun-las-recomendaciones-de-expertos-y-familiares.html>

Prades Cutillas, D. y Veiga Copo, A. (Coords.). (2015). Fundamentos jurídicos de la actividad empresarial, Ed. Civitas, Cizur Menor (Navarra).

Robles, B. (2018). 5 errores de seguridad alimentaria que no sabías que estabas cometiendo y cómo evitarlos para tener un negocio seguro, consultado el 06/04/2018. Recuperado de: <https://www.seguridadalimentariaconbeatriz.com/>

Rodríguez, J. (2016). Informe 2016 del sector de Alimentación Infantil MÁS CERCA DEL EQUILIBRIO, Tendencias en el sector de alimentación infantil, en el que dominan Nestlé y Hero. Nuevos operadores en infantil ecológica. Recuperado de: <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/206920/informe-2016-del-sector-de-alimentacion-infantil/a1036cb838bb3e214fcbe1d1ebf071f1>

- Instituto Nacional de Estadística. (2017). Movimiento Natural de la Población (Nacimientos, Defunciones y Matrimonios). Indicadores Demográficos Básicos. Recuperado de: http://www.ine.es/prensa/mnp_2016_p.pdf
- Web-consultas. (2017). Métodos de conservación de alimentos. Revista de salud y bienestar. Recuperado de: <https://www.webconsultas.com/dieta-y-nutricion/higiene-alimentaria/metodos-de-conservacion-de-alimentos-2685>
- Vázquez, C; De Cos A.I. y López Nomdedeu, C. (2005). Alimentación y nutrición. Manual teórico-práctico, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

9. Anexos

Anexo A: Encuesta a padres de hijos en edades comprendidas entre cero y tres años ..	51
Anexo B: Encuesta para pediatras sobre alimentación complementaria	55
Anexo C: Logo de Bebé Gourmet	57
Anexo D: Receta papilla de merluza y verdura	57
Anexo E: Receta papilla de pollo con arroz.....	57
Anexo F: Receta papilla de ternera y verdura.....	58
Anexo G: Receta papilla de frutas	58
Anexo H: Gastos del personal.....	58
Anexo I: Tabla gastos de marketing	58
Anexo J: Tabla inversión instalaciones cocina	59
Anexo K: Tabla inversión instalaciones oficina	59
Anexo L: Cuenta de resultados	60

Estudio de mercado: Papillas infantiles

El principal objetivo de esta encuesta es el de conocer las tendencias de los padres en relación a la alimentación infantil. Solicitamos la colaboración voluntaria en esta investigación garantizando que los datos aportados en la encuesta serán confidenciales y anónimos, por ello se ruega la mayor sinceridad en las respuestas. Muchas gracias por su colaboración.

***Obligatorio**

1. Sexo del encuestado *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino

2. Indique su fecha de nacimiento *

Ejemplo: 15 de diciembre de 2012

3. ¿Cuál es su nivel educativo? *

Marca solo un óvalo.

- Graduado escolar
- Bachillerato
- Formación Profesional
- Graduado universitario
- Máster y/o doctorado
- Otro:

4. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su situación laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Sin ocupación
- Empleo de tiempo parcial
- Empleo de jornada completa
- Trabajo desde casa
- Otro:

5. ¿Podría decir cuál es el importe mensual aproximado de sus ingresos del hogar, sumando todas las fuentes y descontando las retenciones por impuestos, cotizaciones sociales, etc.? *

Marca solo un óvalo.

- 1.000€ o menos
- De 1.001 a 2.000€
- De 2.001 a 4.000€
- De 4.001 a 8.000€
- De 8.001 a 16.000€
- Más de 16.000€
- Otro:

6. ¿Cuál es su código postal? *

7. ¿Cómo definiría su dieta? *

Marca solo un óvalo.

- Omnívoro
- Vegetariano
- Vegano
- Otro:

8. ¿En qué grado le afecta la ecología a sus hábitos de consumo alimentario? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Menor grado Mayor grado

9. ¿Cuántos hijos tiene? *

Marca solo un óvalo.

- Ninguno
- Uno
- Dos
- Tres
- Cuatro
- Cinco
- Seis o más

10. Indique sus edades *

11. ¿Recibe ayuda doméstica? *

Marca solo un óvalo.

- No
- Sí, externa
- Sí, interna
- Sí, de un familiar
- Otro:

Papillas infantiles caseras

12. ¿Qué le dá/daba de comer a su bebé/s? *

Marca solo un óvalo.

- Papillas caseras exclusivamente
- Papillas y potitos indistintamente
- Potitos/tarritos (Nestlé, Hero, etc.)
- Comida directamente sin triturar "Baby-led Weaning"
- Otro:

13. En su caso, ¿qué marca o marcas de alimentación infantil compra?

Selecciona todos los que correspondan.

- Nutribén (Nestlé)
- Hero Baby
- Blevit (Laboratorios Ordesa)
- Carrefour
- SmilEat

Otro:

14. ¿Quién suele hacer las papillas en su casa? *

Marca solo un óvalo.

- Nadie
- Madre
- Padre
- Abuela/o
- Empleado del hogar
- Otro:

15. ¿Cómo valora la actividad de elaborar papillas?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Muy tediosa Muy gratificante

16. ¿Cómo juzgaría la variedad de las papillas que elabora en casa?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Poca variedad Gran variedad

17. ¿Compraría papillas infantiles caseras (congeladas y/o frescas)? *

Marca solo un óvalo.

- Sí, sería una gran ayuda
- Tal vez, dependiendo de la calidad y garantías sanitarias
- Tal vez, en circunstancias especiales
- No, prefiero hacerlas yo
- No, no me fiaría
- Otro:

18. En caso de confiar en el producto ¿cuántas raciones de papilla casera (congeladas y/o frescas) compraría en una semana? *

Considere este producto:

19. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una de estas papillas caseras congeladas de frutas (130g)? *

Marca solo un óvalo.

- Nada
- De 0,50 a 1€
- De 1 a 2€
- De 2 a 3€
- Más de 3€

Considere este producto:

20. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una de estas papillas caseras congeladas de pollo y verduras (200g)? *

Marca solo un óvalo.

- Nada

- De 1 a 2€
- De 2 a 3€
- De 3 a 4€
- Más de 4€

Considere este producto:

21. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una de estas papillas caseras congeladas de merluza y verduras (200g)? *

Marca solo un óvalo.

- Nada
- De 1 a 2€
- De 2 a 3€
- De 3 a 4€
- Más de 4€

22. ¿Cómo preferiría comprar las papillas caseras, congeladas o frescas? *

Marca solo un óvalo.

- Ninguna de las dos
- Congeladas
- Frescas
- Ambas

23. ¿Tiene su hijo/s algún tipo de alergia o intolerancia alimentaria? En su caso, indique cuál o cuáles.

24. ¿Cómo preferiría adquirir las papillas caseras? *

Marca solo un óvalo.

- En un supermercado. I.e.: El Corte Inglés, Sánchez Romero, etc
- En una tienda especializada
- Entrega a domicilio
- Por Amazon
- Otro:

25. ¿En qué grado sería importante para usted poder ver el proceso de elaboración de las papillas en una tienda?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Indiferente Esencial

Fuente: Elaboración Propia

Anexo B: Encuesta para pediatras sobre alimentación complementaria

Encuesta Pediatras
Alimentación complementaria

1. **¿Qué tipo de alimentación complementaria recomienda de manera principal a sus pacientes?**
Marca solo un óvalo.

Pures/papillas caseras
 Potitos, i.e. Nutriben, Hero Baby, etc.
 Baby Led-Weaning (alimentación bajo demanda)
 Otro: _____

2. **¿Recomienda los potitos existentes en el mercado?**
Marca solo un óvalo.

Si
 No
 Solo, para circunstancias especiales
 Otro: _____

3. **¿Cuáles son las principales diferencias entre las papillas caseras y los potitos comerciales, i.e. Nutriben?**

Los conservantes, preservantes,
seborizantes...

4. **¿En una escala del 1 al 5 como calificaría la alimentación que los padres proporcionan a su/s bebés a partir de los 6 meses de edad?**
Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Muy mala Muy buena

⑦

5. ¿Qué características debería tener la papilla ideal?

Una proporción adecuada
de hidratos de carbono,
proteínas, grasas y sal.

6. ¿Recomendaría a sus pacientes la compra de unas papillas congeladas naturales elaboradas de forma completamente casera?

Marca solo un óvalo.


Sí

No

Otro: _____

7. ¿Cómo cree que se podría diferenciar este producto de los ya existentes en el mercado?

Teniendo menos azúcares,
saborizantes y dacesos
en aceite de oliva.

Con la tecnología de
 Google Forms

Fuente: Elaboración Propia

Anexo C: Logo de Bebé Gourmet



Fuente: Elaboración propia

Anexo D: Receta papilla de merluza y verdura

Ingredientes	Cantidades (Kg)	Precio/unidad	Kg/unidad	Coste total
Merluza	0,20	4,61 €	1,5	0,615
Zanahoria	0,20	0,30 €	1	0,060
Patata	0,25	0,34 €	1	0,085
Calabacín	0,18	0,54 €	1	0,097
Calabaza	0,15	0,48 €	1	0,072
Aceite de oliva	0,02	1,00 €	1	0,020
Total		7,27 €		0,93

Fuente: Elaboración Propia

Anexo E: Receta papilla de pollo con arroz

Ingredientes	Cantidad (Kg)	Precio/unidad	Kg/unidad	Coste total
Pollo	0,20	2,50 €	1	0,56
Arroz	0,23	0,30 €	1	0,069
Patata	0,20	0,34 €	1	0,068
Cebolla	0,15	0,40 €	1	0,06
Zanahoria	0,20	0,30 €	1	0,06
Aceite de oliva	0,02	1,00 €	1	0,02
Total		4,84 €		0,83

Fuente: Elaboración Propia

Anexo F: Receta papilla de ternera y verdura

Ingredientes	Cantidad (Kg)	Precio/unidad	Kg/unidad	Coste total
Ternera	0,20	5,60 €	2	0,560
Puerro	0,18	0,30 €	1	0,054
Patata	0,15	0,34 €	1	0,051
Calabacín	0,20	0,54 €	1	0,108
Calabaza	0,15	0,48 €	1	0,072
Guisantes	0,10	1,40 €		0,140
Aceite de oliva	0,02	1,00 €	1	0,020
		9,66 €		0,85

Fuente: Elaboración Propia

Anexo G: Receta papilla de frutas

Ingredientes	Cantidad (Kg)	Precio/unidad	Kg/unidad	Coste total
Manzana	0,20	1,00 €	1	0,200
Pera	0,15	1,40 €	1	0,210
Naranja	0,20	0,60 €	1	0,120
		3,00 €		0,53

Fuente: Elaboración Propia

Anexo H: Gastos del personal

Salarios	2019	2020	2021	2022	2023
Empleados oficina	3	3	5	8	10
Empleados cocina	3	5	7	10	15
Salario oficina	19.000 €	19.000 €	19.000 €	19.000 €	19.000 €
Salario cocina	14.000 €	14.000 €	14.000 €	14.000 €	14.000 €
Sueldos y salarios	99.000 €	127.000 €	193.000 €	292.000 €	400.000 €

Fuente: Elaboración Propia

Anexo I: Tabla gastos de marketing

Marketing	2019	2020	2021	2022	2023
Google Adwords	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Facebook Ads	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
Revistas	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €
Mupis	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €

Promoción	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €
Influencers	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Total	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €

Fuente: Elaboración Propia

Anexo J: Tabla inversión instalaciones cocina

	Precio ud.	Cantidad	Coste total	Vida útil	% Amort.	Amort.
Fogones	500,00 €	3	1.500,00 €	10	10%	150,00 €
Trituradoras y batidoras	180,00 €	4	720,00 €	5	20%	144,00 €
Armario Congelador industrial	3.673,00 €	3	11.019,00 €	10	10%	1.101,90 €
Refrigeradora	2.000,00 €	3	6.000,00 €	10	10%	600,00 €
Campana extractora	500,00 €	3	1.500,00 €	10	10%	150,00 €
Envasadora al vacío	1.437,00 €	1	1.437,00 €	5	20%	287,40 €
Licuada	100,00 €	2	200,00 €	5	20%	40,00 €
Mesas de trabajo	200,00 €	6	1.200,00 €	10	10%	120,00 €
Fregaderos	300,00 €	3	900,00 €	10	10%	90,00 €
Cubo de basura	50,00 €	2	100,00 €	5	20%	20,00 €
Olla (50L)	50,00 €	10	500,00 €	5	20%	100,00 €
Ollas pequeñas	30,00 €	10	300,00 €	5	20%	60,00 €
Boles grandes	10,00 €	10	100,00 €	5	20%	20,00 €
Boles pequeños	8,00 €	10	80,00 €	5	20%	16,00 €
Cucharas de madera	5,00 €	10	50,00 €	3	33%	16,50 €
Cuchillos	20,00 €	20	400,00 €	3	33%	132,00 €
Colador	7,00 €	3	21,00 €	5	20%	4,20 €
Total		103	26.027,00 €			3.052,00 €

Fuente: Elaboración Propia

Anexo K: Tabla inversión instalaciones oficina

	Coste unitario	Cantidad	Coste total
Ordenadores	1.500,00 €	5	7.500,00 €
Impresora	600,00 €	1	600,00 €
Escritorio	200,00 €	5	1.000,00 €
Silla	60,00 €	5	300,00 €
Teléfono	40,00 €	3	120,00 €
Internet	80,00 €	1	80,00 €
Retrete	200,00 €	2	400,00 €
Grifo	100,00 €	2	200,00 €

Total

10.200,00 €

Fuente: Elaboración Propia

Anexo L: Cuenta de resultados

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	131.400,00 €	262.800,00 €	525.600,00 €	1.051.200,00 €	2.102.400,00 €
Coste de las ventas	47.601,84 €	95.203,68 €	190.407,36 €	380.814,72 €	761.629,44 €
Margen Bruto	83.798,16 €	167.596,32 €	335.192,64 €	670.385,28 €	1.340.770,56 €
Marketing y ventas	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Salarios	99.000,00 €	127.000,00 €	193.000,00 €	292.000,00 €	400.000,00 €
Suministros	5.000,00 €	7.000,00 €	10.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €
Arrendamiento	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Otros gastos	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
EBITDA	-135.201,84 €	-81.403,68 €	17.192,64 €	243.385,28 €	795.770,56 €
Amortización	3.052,00 €	3.052,00 €	3.052,00 €	2.903,50 €	2.903,50 €
EBIT	-138.253,84 €	-84.455,68 €	14.140,64 €	240.481,78 €	792.867,06 €
Impuetsos (25%)	-	-	3.535,16 €	60.120,45 €	198.216,77 €
Resultado del ejercicio	-138.253,84 €	-84.455,68 €	10.605,48 €	180.361,34 €	594.650,30 €

Fuente: Elaboración Propia