



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE PASTA SIN GLUTEN PARA CELIACOS EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Andrés David Romero Carrera

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
PASTA SIN GLUTEN PARA CELIACOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Marketing

Profesor Guía

Ing. Milton Gallardo

Autor

Andrés David Romero Carrera

Año

2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de pasta sin gluten para celíacos en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Andrés David Romero Carrera, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Ing. Milton Eduardo Gallardo Herrera

0501269922

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de pasta sin gluten para celíacos en la ciudad de Quito, del estudiante Andrés David Romero Carrera, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de titulación.

---

Francisco Raúl Avilés Merino

1706784541

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Andrés David Romero Carrera  
1715149199.

## Agradecimiento

Primero agradezco a mi papá, mamá y hermano, por todo el apoyo y sacrificio que han realizado día tras día para que yo tenga la oportunidad de terminar una de las etapas más importantes en mi vida y doy gracias a la vida por tener la familia que tengo la cual no la cambiaría nunca

## Dedicatoria

Este trabajo es dedicado para mi padres que me enseñaron las cosas más importantes en mi vida, que lo más importante ante todo es ser uno mismo, siempre mantener los valores y principios.

A mi hermano por ser mi compañero fiel en cada paso que doy a lo largo de mis 23 años y que siempre está ahí en todo momento como un ángel guardián. Todo esto es para mi familia que la quiero con la vida.

## RESUMEN

Este proyecto trata sobre la producción y comercialización de pasta sin gluten bajo el nombre de Glutti. A continuación, se especificarán aspectos claves que respalden la viabilidad del mismo.

En un mercado en crecimiento el cual no ha sido explotado, en el que tampoco existen productos o marcas que sobresalgan y lideren y en el cual se evidencia la falta de suficiente variedad de productos ofertados, se encuentra una oportunidad de negocio.

Con el análisis realizado del macroentorno, se observa que existen buenas razones para realizar el proyecto como son: el fomento del gobierno para empresas pequeñas, el aumento de la industria año tras año de los productos sin gluten en cuanto a consumo y una participación cada vez mayor de la industria en el PIB, además de otras que se detallan a lo largo del proyecto. Mediante el uso de la matriz EFE se detallan los factores más importantes para determinar las debilidades y amenazas.

Para estudiar a los potenciales clientes se utilizaron herramientas tanto cualitativas como cuantitativas, las cuales, ayudaron a determinar las tácticas a ser tomadas en el plan de marketing. En la elaboración del plan, se fijó la estrategia de especialista después de analizar, las frecuencias de compra, el tipo de pasta preferida, el lugar de compra (supermercados), además el precio aceptado por el segmento, los medios de comunicación y las promociones preferidas, obtenidas de la investigación del cliente y el mercado.

Finalmente, el análisis financiero se realizó con las proyecciones para cinco años, donde se incluyeron factores como la inflación, crecimiento de la industria, las ventas proyectadas junto con sus costos y gastos relacionados. Se incluyen análisis de valuación como el VAN y TIR que, junto con los índices financieros, demuestran que el proyecto es viable.



## **ABSTRACT**

Celiac disease is the one that affects a small portion of the population, which does not allow these people to have a common diet. This pathology refers to allergy to gluten, a protein found wheat, rye, barley, oats, and among other ingredients related to traditional diets.

A business opportunity is located in a growing market which has not been exploited, in which there are not products or brands that stand out or lead and in which there is evidence of the lack of sufficient variety of offered products.

This project is about the production and commercialization of gluten-free pasta under the name of Glutti. Below are key aspects that support the viability of the project.

With the analysis of the macro environment, it is observed that there are good reasons for the project to be a reality such as: the aid from the Government to small businesses, the industry growth year after year of gluten-free products in terms of consumption and the increasing participation of industry in GDP, in addition to others that are listed throughout the project. Through the use of the EFE matrix are the most important factors to determine weaknesses and threats.

To study potential customers, both qualitative and quantitative tools were used, which helped to determine the tactics to be taken in the marketing plan. In the elaboration of the plan, the "focus" strategy was selected after analyzing the frequency of purchase, type of favorite pasta, place of purchase (supermarkets), the price accepted by segment, media and promotions favorite, obtained from the customer and market research.

Finally, financial analysis was performed with projections for five years, where factors such as inflation, growth of the industry, sales projected along with their costs and related expenses were included. Valuation analysis tools were used as the VAN and TIR which, together with the financial indices, show that the project is viable

## ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.2	OBJETIVO GENERAL	2
1.2.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2	ANÁLISIS ENTORNO	2
2.1	ANÁLISIS EXTERNO	2
2.1.1	ANÁLISIS PESTEL	2
2.1.2	FUERZAS DE PORTER	9
2.1.3	MATRIZ EFE	13
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1	SEGMENTACIÓN	15
3.1.1	Problema de la investigación	15
3.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
3.2.1	OBJETIVO GENERAL	15
3.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	16
3.3.1	ENTREVISTAS A EXPERTOS	16
3.3.2	FOCUS GROUP	19
3.4	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA:	20
3.4.1	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO	21
3.5	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE	22
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
5	PLAN DE MARKETING	25
5.1	ESTRATEGIA DE MARKETING	25
5.2	MERCADO OBJETIVO	26
5.2.1	Ventas Proyectadas	26
5.3	PROPUESTA DE VALOR	26
5.4	POSICIONAMIENTO	27

5.4.1	Positioning statement .....	27
5.4.2	Estrategia de posicionamiento.....	27
5.5	MARKETING MIX .....	28
5.5.1	Producto .....	28
5.5.2	Precio .....	33
5.5.3	Promoción .....	35
5.5.4	Plaza .....	38
5.5.5	Gastos Totales Mix de Marketing.....	39
6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE FILOSOFÍA .....	39
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización .....	39
6.1.1	Misión.....	39
6.1.2	Visión.....	40
6.1.3	Objetivos de la organización.....	40
6.2	PLAN DE OPERACIONES.....	41
6.2.1	Cadena de valor y sus actores .....	41
6.2.2	Mapa de procesos .....	42
6.2.3	Flujograma de proceso productivo.....	42
6.2.4	Descripción de actividades .....	44
6.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	44
6.3.1	Organigrama.....	44
6.4	INSTALACIONES .....	45
6.4.1	Adecuación de instalaciones .....	45
6.5	ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....	46
7	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	46
7.1	PROYECCIONES DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS ..	46
7.1.1	Proyección de ingresos .....	46
7.1.2	Proyección de costos.....	47
7.1.3	Proyección de gastos .....	47
7.2	INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	48
7.2.1	Inversión inicial .....	48

7.2.2	Capital de trabajo .....	49
7.2.3	Estructura de capital .....	49
7.3	PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADO, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.....	49
7.3.1	Estado de resultados .....	49
7.3.2	Estado de situación financiera .....	50
7.3.3	Estado de flujo de efectivo.....	51
7.3.4	Flujo de caja .....	51
7.4	PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN .	52
7.4.1	Proyección de flujo de caja del inversionista.....	52
7.4.2	Cálculo de tasa de descuento y criterios de valoración.....	52
7.5	ÍNDICES FINANCIEROS .....	53
8	CONCLUSIONES GENERALES.....	54
9	Referencias.....	57
	ANEXOS .....	61

## Tabla de Figuras

Figura 1: Fuerzas de Porter .....	9
Figura 2: Resultados Encuestas.....	21
Figura 3: Modelo CANVAS.....	27
Figura 4: Posicionamiento.....	28
Figura 5: Logo.....	30
Figura 6: Empaque primario.....	31
Figura 7: Empaque Secundario.....	32
Figura 8: Niveles de productos.....	32
Figura 9: Modelo Van Westerndorp.....	33
Figura 10: Tipo de distribución .....	38
Figura 11: Cadena de Valor .....	41
Figura 12: Proceso de recepción de materia prima .....	42
Figura 13: Proceso de producción de pasta.....	43
Figura 14: Proceso de despacho de producto terminado .....	43
Figura 15: Organigrama .....	44
Figura 16: Instalaciones .....	45

## Índice de Tablas

Tabla 1: CIIU.....	2
Tabla 2: Poder de negociación de los clientes .....	10
Tabla 3: Competencia en el mercado.....	11
Tabla 4: Amenaza de nuevos competidores .....	11
Tabla 5: Proveedores Goma Xantan .....	12
Tabla 6: Poder negociación de los proveedores.....	12
Tabla 7: Amenaza productos sustitutos.....	13
Tabla 8: Mercado objetivo .....	15
Tabla 9: Segmentación .....	26
Tabla 10: Proyección de ventas .....	26
Tabla 11: Frecuencia de consumo .....	26
Tabla 12: Presupuesto precio .....	33
Tabla 13: Costo materia prima .....	34
Tabla 14: Presupuesto Promoción .....	37
Tabla 15: Gastos Plaza.....	39
Tabla 16: Gastos plan de marketing.....	39
Tabla 17: Tiempo de procesos.....	44
Tabla 18: Adecuaciones.....	45
Tabla 19: Estructura legal de la empresa .....	46
Tabla 20: Proyección de ingresos .....	46
Tabla 21: Proyección de costos .....	47
Tabla 22: Proyección de gastos .....	47
Tabla 23: Proyección de gastos .....	47
Tabla 24: Inversión inicial.....	48
Tabla 25: Capital de Trabajo .....	49
Tabla 26: Estructura de Capital.....	49
Tabla 27: Estado de resultados.....	49
Tabla 28: Estado Situación anual.....	50
Tabla 29: Estado de Flujo efectivo .....	51
Tabla 30: Flujo de caja .....	51
Tabla 31: Flujo de caja del inversionista.....	52
Tabla 32: Criterios de inversión.....	53
Tabla 33: Índices Financieros .....	53

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

A lo largo del tiempo, los hábitos de consumo y productos evolucionan, al igual que el consumidor, y con esto también se descubren necesidades que derivan en nuevos segmentos de mercado, como es el caso de la tendencia a comer alimentos libres de gluten.

Por lo cual, el siguiente plan de negocios busca analizar todos los factores externos e internos para determinar la factibilidad en el proyecto de comercializar pasta sin gluten en la ciudad de Quito.

Por la falta de información existente en el país, muchas personas no saben que están enfermas o siquiera de la existencia de la misma enfermedad. Además, las pastas sin gluten también servirían para todas las personas que se interesan en alimentarse sanamente con pastas que no provocarían ningún daño en su salud. Otro aspecto es aprovechar que la pasta sin gluten en el Ecuador es un producto poco conocido y comercializado.

De acuerdo a ANFAB, el consumo de alimentos sin gluten ha aumentado en un promedio de 34% en los últimos cinco años y se espera que siga creciendo.

De las marcas que ganaron participación de mercado de 2016 a 2017, 95% lo hicieron incrementando percepción de "Value for Money". Para ello, es fundamental que las marcas realicen un trabajo de posicionamiento antes del momento de compra: En Ecuador, el porcentaje de personas que estaban dispuestas a comprar una marca y la compraron es del 72%. (Kantar, 2018).

Es clave la construcción de una propuesta relevante y diferenciadora para el consumidor, y que el mix en el punto de venta sea consistente con esa promesa.

Adicionalmente, las marcas deben invertir en diferentes formas de comunicación para mantenerse próximas a su público objetivo (Kantar, 2018). Según Carolina Reed, Gerente General de Kantar Millward Brown y Kantar TNS Ecuador: "Hoy elegimos entre más marcas y para el consumidor esto se materializa en un

cambio en la actitud de compra. El precio y la percepción de “Value for Money” se han vuelto más relevantes.

## 1.2 OBJETIVO GENERAL

- Determinar la viabilidad comercial y financiera para la comercialización de pasta sin gluten.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

- Analizar cómo se encuentra el entorno externo para el desarrollo del proyecto.
- Investigar el mercado con técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar a los clientes y sus necesidades.
- Elaborar un plan de marketing para llegar con la propuesta al mercado objetivo.
- Instaurar una propuesta de filosofía y estructura organizacional para el plan de negocio.
- Realizar un plan financiero para analizar la rentabilidad.

## 2 ANÁLISIS ENTORNO

### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

#### 2.1.1 Análisis PESTEL

Tabla 1: CIU

<b>CIU</b>
<b>C10: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.</b>
<b>C107 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.</b>
<b>C1079 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.</b>
<b>C1079.2 ELABORACIÓN DE ALIMENTOS ESPECIALES PARA INFANTES Y OTROS.</b>
<b>C1079.29</b> Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera.

Tomado de: INEC



### 2.1.1.1 POLÍTICO

- El gobierno fomenta la inversión en sectores productivos y cuenta con incentivos establecidos por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, que regula a las pequeñas y medianas empresas, además otorga financiamiento y el impuesto a la renta más bajo de Latinoamérica. (Asamblea, 2018).
- De acuerdo con el Banco Mundial, Ecuador tiene una estabilidad política de -0,1 para el 2016 y 2017 en una escala entre -2 y 2, significando que el país está en una posición intermedia en cuanto a este rubro. (Mundial, World Bank, 2017). La estabilidad política es medida por la capacidad de mantener las normas sin cambios y ausencia de crisis. Lo que afecta la productividad de las empresas frente a factores externos no controlables.
- Para la apertura de una empresa en el país se necesitan en promedio 11 procedimientos y 48 días como tiempo estimado con un porcentaje del 22% de PIB per cápita. (Mundial, Banco Mundial, 2017)
- El crédito para este tipo de empresas, según el último estudio realizado en agosto del 2017 por la CFN, ha sido de 16 millones de dólares por parte de bancos privados.
- Por todo lo anterior se puede ver que Ecuador posee una estabilidad política en la cual existe poca incertidumbre para el desarrollo de negocios. Adicionalmente, las facilidades que otorga el gobierno para crédito sumado a la sencillez de creación de un nuevo negocio se puede decir que es un momento favorable para nuevas empresas.

### 2.1.1.2 ECONÓMICO

- **PIB:** El Producto Interno Bruto del Ecuador en el año 2016 fue de 98.614,00 millones de dólares (Mundial, World Bank, 2017), de los cuales 23.228 millones corresponden a la ciudad de Quito, donde el sector de manufactura representa alrededor de 4300 millones. (BCE, Banco Central del Ecuador, 2017).
- Además, de acuerdo con la Corporación Financiera Nacional, el Sub sector de Elaboración de Alimentos y Bebidas en el año 2016 suma

3.229,67 millones de dólares, con una participación en el total del PIB de 4,67%, que representa el 38,0% del sector manufacturero (excepto refinación de petróleo), en donde el 9,6% corresponde a la elaboración de productos como los de este proyecto, los cuales equivalen a 310 millones de dólares. En el año 2016 se evidencia un decrecimiento del 1,4% respecto al año 2015, mientras que en este año a pesar de evidenciar un crecimiento de 1,9%, es menor respecto al año 2014 que estuvo en el orden del 5,7%. (CFN, 2018)

- **Gasto:** El gasto mensual de los ecuatorianos en alimentos y bebidas no alcohólicas es del 24,40% de su ingreso mensual lo que representa aproximadamente 585 mil millones de dólares, siendo una oportunidad para las empresas que conforma la industria de alimentos (INEC, INEC, 2017)
- El salario básico unificado mensual para el año 2018 es actualmente de 386 dólares, el cual incrementó en 9 dólares para el 2017, lo que significó un crecimiento del 2,5%. La inflación a diciembre 2017 fue de -0.20% (BCE, Banco Central Ecuador, 2018) lo que quiere decir que existió un minúsculo aumento del poder adquisitivo de la gente por lo que dispone a comprar más productos o en ciertos casos prueba nuevos productos.
- **IPC:** según el mes de febrero del 2018 el índice de precios se encuentra en 105,37, donde los alimentos y bebidas no alcohólicas tienen una incidencia de 0.23%. (INEC, Ecuador en cifras, 2017).
- **Inflación:** a través de la proforma presupuestaria el gobierno tiene como estimado una inflación del 1,38% para el año 2018. (Finanzas, 2018) esto indica en qué punto se debe manejar y mantener los precios en rangos aceptables para estar acorde a la inflación esperada.
- **ICC:** La confianza del consumidor de acuerdo al banco central del Ecuador en el mes febrero se encontraba en 40.3. (BCE, Banco Central del Ecuador, 2018). Este factor es bajo pero ha ido creciendo por lo que se puede identificar un momento para aprovechar este aumento de confianza del consumidor ecuatoriano en general.

### 2.1.1.3 SOCIAL

- De acuerdo con los datos estimados de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas una de cada cien personas padece la enfermedad de celiaquía, sin embargo, uno de cada cinco compra y consume alimentos sin gluten. (ANFAB, 2018)
- Según ANFAB, en los últimos cinco años ha existido en el país un crecimiento en el consumo de alimentos libres de gluten o gluten free, que han crecido un 34% en promedio anual y se espera que ese ritmo en las ventas continúe para los próximos años, además los productos tienen un valor relativamente mayor al producto regular. (ANFAB, 2018). Como ocurre con los productos dietéticos o especializados.
- La falta de información en el Ecuador sobre la celiaquía y malos diagnósticos por parte de los médicos y consumidores afecta a que se consuman alimentos que no ayuden a las personas a mantener un estilo de vida adecuado a sus condiciones. (Celicidad, 2018) esto se entiende por qué es una enfermedad desconocida en el país.
- El mercado de alimentos y bebidas saludables ha experimentado un crecimiento constante en la última década, impulsada por una serie de factores, como el aumento de la presión a los productores para reducir el contenido de ingredientes nocivos a la salud, cambios de estilo de vida de los consumidores y la necesidad de diferenciación de productos en un entorno altamente competitivo (ProEcuador, 2013). Este crecimiento se adapta perfecto a los alimentos sin gluten como un producto que cumple todas esas características y que está dentro la tendencia creciente de comer sano.
- Los estratos sociales en Ecuador se dividen en 5 clasificaciones. El estrato social "A" que corresponde al 1,9%, siendo este el estrato con mayor poder económico, el segundo estrato es el "B" y comprende al 11,2% de la población, seguido por el nivel "C+" que corresponde al 22,8%, el nivel "C-" representa al 49,3% y finalmente el estrato de menor poder económico lo representa el nivel "D", con el 14,9%. (INEC, 2011). La celiaquía puede afectar a cualquier persona sin importar su estatus

social. Alrededor del 36% (estrato A, estrato B, estrato C+) son potenciales compradores debido a que tienen mayor poder adquisitivo, y que va de acuerdo con el tipo de producto especializado que posee un precio mayor que lo normal.

- El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES, 2012) a través de su Programa Aliméntate Ecuador, desarrolló ciclos de formación de promotores comunitarios en alimentación saludable. Esta propuesta busca mejorar, a través de la formación ciudadana, las condiciones de alimentación y nutrición de la población, en caso de que padezcan alguna enfermedad alimenticia estarán informados sobre los productos a los que mejoran su estilo de vida.
- Los ciudadanos reclaman falta de apoyo por parte del gobierno, debido a que mantener una dieta sin gluten cuesta mucho más. (ANFAB, 2018) y estos productos no vienen libres de impuestos. El incremento de consumo por parte de celíacos que tiende a tener un costo alto, no es considerado dentro del gobierno ecuatoriano, reduciendo la tendencia de consumo.
- Se consideran enfermedades raras aquellas que afectan a una cifra pequeña de pacientes, sin embargo en la lista del Colegio Americano de Médicos aparecen patologías mucho más frecuentes, como es el caso de la celiaquía, que afecta al 1% de la población, o del síndrome de colon irritable que se estima que afecta al 5% de la población, En esta lista muchas de las enfermedades que figuran en ella están relacionadas directa o indirectamente con la celiaquía o con el gluten. (Celicidad, 2018)
- Los consumidores en el Ecuador han sufrido cambios a lo largo del último año, razón por la que el consumo masivo en el hogar creció a un ritmo de +8% La tendencia de compra de los hogares cambió debido a una denominada misión de despensa, dándose una mayor planificación y un aprovechamiento de promociones. Considerando todos estos factores, las canastas de mayor crecimiento fueron aquellas que promovieron cocinar en casa provocando que los alimentos aumenten en +6%.
- El consumo del hogar tuvo 4 distintas formas de compra: Consumo Inmediato, Proximidad, Reposición y Despensa; cada una de ellas

definida por dos variables: el ticket promedio y el total de categorías adquiridas en cada compra. (Kantar, 2018)

- La misión de reposición se caracterizó por un ticket de \$7,90 y 6 unidades, lo cual generó el 36% del valor. Se concentró en canales como mayoristas y en autoservicios; donde aceites, pastas alimenticias y pastas dentales predominaron. (Kantar, 2018)
- En el 2017, debido a la planificación de compras el consumidor ecuatoriano se volvió más racional y se convirtió en cazador de ofertas, lo que conllevó a que sean hoy *shoppers* multicanal. (Kantar, 2018)

#### 2.1.1.4 TECNOLÓGICO

- En el año 2015, según el INEC el 66,7% de empresas hacen inversiones en TIC, de este porcentaje, el 24,6% corresponde a la industria de manufactura de la cual este proyecto forma parte. (INEC, Ecuador en cifras, 2015)
- El acceso tecnológico en Ecuador ha aumentado a lo largo de los últimos años, si se toma en cuenta el último informe realizado en el 2016, el equipamiento de computadora portátil fue del 27,6% en los hogares. Si se habla en cantidad de teléfonos celulares el 90,1% de los hogares disponen de uno de estos, el 52,9% son teléfonos inteligentes. (INEC, 2016) Lo que permite que los usuarios tengan acceso a más y mejor información sobre la ventaja de consumir estos productos, la posibilidad de que las empresas proveedoras de productos sin gluten lleguen de forma más directa hacia los usuarios para conocer sus gustos y preferencias, además de mejorar la comunicación. Adicionalmente, el acceso a la tecnología permite la posibilidad de crear tiendas de venta en línea para productos sin gluten.
- En Ecuador la penetración de internet ha ido aumentando en los últimos años debido a eso el 36% de los hogares tienen acceso a internet, El 70,5% de las personas que usan internet lo utilizan por lo menos una vez al día y el 26% lo usa al menos una vez a la semana. El 25,28% de la población utiliza redes sociales. (INEC, 2017) lo cual permite que exista

mejor interacción con los potenciales clientes a través de estos métodos virtuales.

- El Ecuador de acuerdo a los últimos datos recogidos por el banco mundial en el 2015, se invirtió en I+D el 0,45% del PIB.

#### **2.1.1.5 ECOLÓGICO**

- Los productos de consumo se comercializan en bolsas, las cuales tienen grandes efectos negativos. A nivel nacional el uso de bolsas para comprar los diversos productos está dividida entre bolsas de plástico con 79,3% y fundas más amigables como las de tela o reutilizables con 18,9%. Lo anterior demuestra que actualmente en el Ecuador no hay una cultura totalmente responsable con el medio ambiente y puede ser un factor diferenciador para una Empresa, que quisiera tener un impacto positivo dentro de la responsabilidad social empresarial, por ejemplo, al utilizar bolsas y empaques amigables para el reparto de productos sin gluten. (cifras, 2017)

#### **2.1.1.6 LEGAL**

- Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) para poder sacar al mercado un producto es necesaria la utilización de registros sanitarios y permisos INEN. (ARCSA, 2018).
- De acuerdo con el control sanitario establecido por el gobierno para alimentos procesados para el consumo humano es obligatorio la existencia del semáforo nutricional en los productos, además de la tabla nutricional e ingredientes del producto en la etiqueta. (sanitario, 2018)
- En el Registro Oficial No. 625 publicado el 24 de enero de 2012, se publicó la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Salud, Ley 67, para incluir el tratamiento de las Enfermedades Raras o Huérfanas y Catastróficas, en la cual el Ministerio de Salud Pública emitirá y actualizará la lista de enfermedades consideradas raras o huérfanas, al menos cada dos años tomando en cuenta las enfermedades

consideradas raras o ultra raras por la Organización Mundial de la Salud (institucional, 2012).

- Para obtener la NSF (Cluster, 2018) como certificación internacional para alimentos Gluten Free existen 3 requisitos que son fundamentales:
- Verificar que las materias primas no contengan un nivel mayor a 20 ppm
- Tener BPM implementado para prevenir la contaminación cruzada durante el manejo y procesamiento.
- Los productos finales son analizados y deben contener menos de 15 ppm.

### 2.1.2 Fuerzas De Porter

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. (Porter, 2016)



Figura 1: Fuerzas de Porter

#### 2.1.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: BAJO

El poder de negociación de los clientes es bajo debido a que a solo cinco empresas se dedican al tema de alimentos con características especiales, en este caso, alimentos que no contienen gluten, que son relacionados como

saludables en el mercado y aptos para el consumo de personas que padecen la celiaquía o para quienes quieran seguir una dieta saludable. (Supercia, 2018).

Adicionalmente, la gente que consume este tipo de alimentos sin gluten, como es el caso de los celíacos, no recibe ayuda económica o subsidio por parte del gobierno nacional (telegrafo, 2017).

Pocos productos con estas características se consiguen en producción nacional por lo que la mayoría son importados. Por esta razón al no existir una política pública que apoye a los consumidores de esta dieta, los productos cuestan más que los tradicionales. (Cocinasegura, 2018)

Por estas razones los clientes deben regirse a los precios que el mercado imponga que depende de las empresas que producen estos alimentos para consumir estos productos y que esto no repercuta en su salud posteriormente.

Tabla 2: Poder de negociación de los clientes

Variables	Peso	Calificación	Ponderación
Empresas dedicadas a alimentos especiales	0,25	1	0,25
Poca ayuda del gobierno	0,30	2	0,6
Cantidad de productos importados	0,15	2	0,3
Precio elevado de comida libre de gluten	0,30	2	0,6
	1		1,75

### 2.1.2.2 COMPETENCIA EN EL MERCADO: MEDIA

La mayoría de las pastas en el mercado no son consumibles para los celíacos como lo señala la CFN en su base de datos, 22 empresas en el 2016 se encargaron de elaborar pasta normal (CFN, 2018).

El mercado cuenta con solo cinco empresas que fabrican alimentos sin gluten y se considera que son productos muy especializados (Supercia, 2018).

Otro punto importante para mencionar es que actualmente solo en algunos autoservicios existen las pastas sin gluten, teniendo disponibles dos marcas y siendo un producto casi desconocido para el consumidor en general.



Por lo que se puede llegar a la conclusión de que la competencia tiene un nivel medio en donde hay pocas opciones de pastas sin gluten, pero bastante variedad de otros productos que no contienen gluten.

Tabla 3: Competencia en el mercado

Variables	Peso	Calificación	Ponderación
Empresas dedicadas a pastas normales	0,20	2	0,40
Especialización del producto	0,25	3	0,75
Empresas dedicadas a alimentos sin gluten	0,35	2	0,70
Disponibilidad de pasta sin gluten en autoservicios	0,20	1	0,20
	1		2,05

### 2.1.2.3 AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES: ALTA

Esta fuerza es alta debido a que en el mercado existe facilidad de adquirir maquinaria nueva o usada por sus precios asequibles. Se pueden encontrar maquinas caseras desde \$150 a \$2.000. Además, también existe la opción para grandes corporaciones en el mercado de pastas que quieran simplemente agregar la línea gluten free a su catálogo de productos. Se considera una fuerza alta debido a la cantidad de empresas existentes en el mercado de pastas regulares, que son 22 de acuerdo a los datos de la CFN (CFN, 2018), y lo descuidado que ha se dejado el segmento de pastas sin gluten en el país en el que ningún producto posee una factor diferenciador clave.

Para un negocio que no sea artesanal pero tampoco de titánicas proporciones, es necesario entre los \$30.000 a \$70.000 todo esto de acuerdo a Pama Roma distribuidores de maquinaria de pastas con 60 años de experiencia en Europa.

Tabla 4: Amenaza de nuevos competidores

Variable	Peso	Calificación	Ponderación
Sobrepoblación de sector de pasta regular	0,20	3	0,60
Facilidad de compra maquinaria casera	0,20	4	0,80
Inversion inicial	0,25	3	0,75
Disponibilidad de pasta sin gluten en autoservicios	0,20	2	0,40
Falta de diferenciador en productos	0,15	1	0,15
	1		2,7

#### 2.1.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: MEDIA

Los proveedores dentro de esta industria son escasos debido a que la materia prima que necesita el producto es específica. Actualmente existen tres proveedores quienes poseen el producto en el país en unas cantidades que permiten que se cumpla con la fabricación de alimentos sin gluten (Celiaco, 2018) a pesar de esto se puede importar la materia prima de países latinoamericanos o europeos.

Como es el caso de la goma Xantan que es el ingrediente más importante que se puede encontrar en UIO o GYE pero también se lo puede traer del exterior.

Tabla 5: Proveedores Goma Xantan

Empresa	Producto	Ciudad	Teléfono
Aromcolor	Goma Xantan	Quito	244-8700
Vector Soluciones industriales	Goma Xantan	Guayaquil	286-6746
Solvesa S.A	Goma Xantan	UIO ,GYE	381-4900

En cuanto al resto de ingredientes, son más fáciles de adquirir como el caso de harina de quinua, de lenteja o de arroz los cuales se pueden encontrar en producción nacional como de Superfoods Ecuador, Camari o Cereales Andinos

Tabla 6: Poder negociación de los proveedores

Variable	Peso	Calificación	Ponderación
Cantidad de proveedores locales de goma xantan	0,35	3	1,05
Cantidad de proveedores locales de harinas alternativas	0,35	2	0,70
Cantidad utilizada de goma xantan necesaria	0,30	1	0,30
	1		2,05

#### 2.1.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: ALTA

Dentro del mercado nacional las opciones de productos sustitutos son altas ya que en el mercado actual hay distintos tipos de productos sin gluten, entre las que se encuentran los postres, galletas y panes que son fácilmente encontrados en cualquier autoservicio en una investigación realizada pero que no es el caso de las pastas sin gluten tratadas en este proyecto.

También los celíacos tienen la opción de seguir con su dieta sin agregar la pasta libre de gluten como el consumo de frutas, vegetales y recetas naturales libres de gluten que resulten más baratas, según Kantar World Panel el comprador ecuatoriano refleja una mayor sensibilidad a los precios, lo que lo lleva a desarrollar procesos de compra más agresivos en términos de ahorro. (Kantar, 2018)

Tabla 7: Amenaza productos sustitutos

Variable	Peso	Calificación	Ponderación
Productos sin gluten en general	0,30	4	1,20
Dietas actuales de celíacos	0,15	2	0,30
Pasta normal	0,30	3	0,90
Sensibilización a los precios	0,25	3	0,75
	1		3,15

### 2.1.3 Matriz EFE

El análisis de la matriz EFE ver en Anexo 11 obtuvo una calificación de 2.92, estando apenas por sobre el promedio. Lo que significa que la empresa podría responder ante oportunidades y amenazas de manera apropiada, y hasta cierto punto, de forma eficiente, Dicho esto, se tendría que explotar al máximo las oportunidades y tratar de contrarrestar las amenazas mediante estrategias y crear un diferenciador importante sobre las demás empresas competidoras.

### Conclusiones:

- El Ecuador está ejerciendo acciones en las que ayuda y fomenta el crecimiento para nuevas empresas con préstamos y tasas de interés muy asequibles, este factor puede tomarse como un arma de doble filo, es muy positivo para realizar un emprendimiento y a su vez abre puertas a nuevos competidores
- El consumo de alimentos sin gluten ha incrementado a lo largo de los últimos años y se espera que crezca aún más por lo que en el horizonte se ve la oportunidad de explotar este mercado que aún no llega a su auge. esto demuestra que este segmento ha sido dejado a un lado, pero eso pronto puede cambiar debido a la competencia media en el mercado y la

poca diferenciación de los productos que pueden incentivar a grandes empresas a entrar al mercado

- Lo que gasta el ecuatoriano en alimentos y bebidas es una cantidad considerable pero que al momento de consumir no posee una variedad en cuanto a marcas de productos sin gluten, por lo que deben conformarse con los precios establecidos por el mercado. En la mayoría de los casos los productos dietéticos o especializados son más caros que sus versiones normales, algo que se ve reflejado en su bajo poder de negociación dentro del mercado.
- Existen amenazas como la de productos sustitutos, el ingreso de nuevos competidores que se deben tomar en cuenta. Por lo que aprovechar la novedad del producto, la sencillez de abrir un nuevo emprendimiento en el Ecuador, las nuevas tendencias de consumo y el aumento en la comunicación e información sobre la celiaquía, es una gran ventaja para ser pionero en producción y comercialización de pasta sin gluten.
- Los proveedores se encuentran en el país por lo que no es necesaria la importación de ciertos insumos lo que abarata el producto y facilita los procesos. Año a año van aumentando las personas diagnosticadas de celiaquía al igual que los intolerantes al gluten, esto ocurre porque cada vez se hace más conocida esta enfermedad y existe gran cantidad de personas que poseen la enfermedad, pero no están conscientes de ellos que coincide con programas realizados por el gobierno o el alcance a la información que se posee hoy en día gracias a la tecnología.

### 3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

La investigación de mercados recopila, analiza, difunde y hace uso de información para identificar problemas. De esta manera se investiga la segmentación, el producto, promoción, distribución y precios.

#### 3.1 SEGMENTACIÓN

El mercado objetivo fue determinado por la información secundaria y primaria.

Tabla 8: Mercado objetivo

Bases de segmentación	Variables de segmentación	Porcentaje	Total
<b>Segmentación geográfica</b>			
Nacionalidad	Ecuatoriana	100%	16.776.978
Provincia	Pichincha	18%	3.059.971
Ciudad	Quito	73%	2.239.191
<b>Segmentación demográfica</b>			
Sexo	F y M	100%	2.239.191
Edad	19-43	39%	873.284
<b>Segmentación conductual</b>			
Clase social	A, B, C+	36%	314.382
<b>Segmentación psicografica</b>			
	Celíacos e intolerantes al gluten	5%	15.719

##### 3.1.1 Problema de la investigación

La duda principal para esta investigación es básicamente: Saber si va a existir una aceptación hacia la pasta sin gluten, así como el precio ideal para su comercialización.

##### 3.1.1.1 Hipótesis

H0: El 60% del segmento de mercado estaría dispuesto a comprar pasta sin gluten.

H1: El 40% del segmento de mercado no estaría dispuesto a comprar pasta sin gluten.

### 3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.2.1 Objetivo General

Determinar la aceptación de la comercialización de pasta sin gluten en la ciudad Quito, mediante un análisis cualitativo y cuantitativo.

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar cuáles son las características principales del producto para el consumidor.
- Conocer el precio percibido por el consumidor del producto utilizando el método Van Westendorp.
- Determinar los canales de distribución que se adapten al consumidor.
- Conocer los medios promocionales para establecer un plan de marketing acorde a los consumidores.

### **3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar los problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones. (Bennet., 1998)

#### **3.3.1 Entrevistas A Expertos**

##### **3.3.1.1 Entrevista A La Dra. Isabel Espinosa**

Profesional Médica, Especialista en Medicina Interna, Graduada en la Universidad Central del Ecuador. Gerente Médica en ASPEN en Ecuador y Perú.

Los principales datos e información recopilados fueron:

- La tendencia a comer estos alimentos especiales ha ido aumentando, debido a que un mayor número de personas empezaron a consumir nuevos productos light, sin lactosa, así como, alimentos sin gluten, por necesidades de salud o por llevar una dieta saludable.
- Un problema es que no existe suficiente conocimiento en médicos sobre las reales bondades de los productos sin gluten, y, por consiguiente, los pacientes celíacos no están bien informados sobre las ventajas y beneficios que van a encontrar al consumir estos alimentos sin gluten.

- Además, con la semaforización de los productos, sería una buena oportunidad, también indicar si el producto es libre de gluten, sin lactosa, etc.
- La principal razón por la que la gente consume productos sin gluten es por la intolerancia y para buscar mejoras en el sistema digestivo. Debido a que el gluten es una proteína, es una fuente energética que ayuda en el crecimiento de músculos y huesos.
- Basándose en la variedad de productos sin gluten que existe actualmente en los distintos supermercados, la pasta sin gluten sería una gran alternativa ya que actualmente, no existe como opción.

### **3.3.1.2 Entrevista A La Dra. Patricia Durán**

Profesional Médica Internista en el Hospital Metropolitano, especialista en este tipo de enfermedades como la diabetes y patologías en el metabolismo, trabajó durante años en los principales hospitales de la ciudad.

Los resultados más concluyentes fueron:

- La tendencia de la comida sin gluten se presenta fuertemente desde hace cinco años información lo que concuerda con los datos de ANFAB.
- Las personas lo que buscan al consumir con estos alimentos es incrementar su salud, el sistema inmunológico, la función intestinal, mejorar la rapidez, fuerza, metabolismo y hasta la parte mental.
- Es importante que se logre un producto que entre en una dieta general para todos, en la que sea buena para aquellos que sufren celiacía y que exista beneficios para personas que no tienen ningún tipo de enfermedad.
- Una parte esencial es el desconocimiento de la gente sobre si ese producto sin algún ingrediente termina haciendo buen efecto en las personas o resulta aún más perjudicial, debido a esto, la gente continúa consumiendo alimentos nocivos para su salud.

- Una parte importante es que la moda del momento o la opinión del entorno son relevantes al momento de ingerir estos alimentos para aquellos que no son celíacos o intolerantes.
- Los intolerantes al gluten han crecido en los últimos años en el Ecuador. Existen diversos grados como grado leve, intermedio y severo que se traduce en la enfermedad celiaquía, quienes obtienen un beneficio total al consumir elementos sin gluten.
- Además, que en el Ecuador no hay una dieta específica, pero se alimentan de distintas formas con lo cual logran manejar de manera adecuada estas enfermedades.
- En cuanto a los beneficios para la gente que no presenta ninguna patología todavía hay ciertas dudas debido a que no ha habido estudios suficientes. pero que debido a que el gluten aumenta el gas intestinal y gases a nivel estomacal representando mejora en la digestión, pero no se han comprobado ventajas al 100%, pero en ciertos estudios hay mejoras en el nivel funcional digestivo y respiratorio, pero dejando claro que no hay demostradas desventajas.
- Comenta que hay una variedad buena de productos alimentos sin gluten en general pero que en el país no llegan los productos para obtener una variedad óptima a nivel nacional. Además, si eso sucediera sería una ganancia para poder realizar estudios que comprueben o no ventajas al consumir estos alimentos sin gluten.
- Adicionalmente, relata que la idea de producir en el país pastas sin gluten sería muy buena para tener más opciones al momento de dar dietas y darles la oportunidad de consumir una pasta como el resto de las personas, además de promover el cuidado en consumo con las personas sin ninguna patología.



### 3.3.2 Focus Group

“El principal propósito de las sesiones de grupo consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada, hablar sobre temas de interés para el investigador”. (Malhotra, 2008, pág. 28)

El *focus group* fue realizado a ocho personas de la ciudad de Quito. A las personas que fueron entrevistados que se les consultó la idea del producto, sus tendencias de consumo, sus gustos y factores de decisión al momento de ingerir alimentos con características especiales para que expresen sus opiniones y pensamientos. Entre los comentarios más importantes se encontraron los siguientes:

- Todos los participantes consumen este tipo de productos y son parte de esta tendencia de consumo por diversas razones: como son la necesidad y la moda; es esencial la combinación de los productos con los alimentos regulares.
- El total de los encuestados sienten que al ingerir estos alimentos obtienen beneficios como son mejora en el rendimiento físico, en el ámbito digestivo, la parte mental, sentirse más activo, mejorar el sistema inmunológico entre otros..
- Todos los entrevistados conocen los productos sin gluten y que esa proteína generalmente existe en los productos derivados que poseen harinas, cebada o maíz. Los productos más populares fueron el pan siendo nombrados por todos, galletas y postres sin gluten.
- Tres de ocho creen que la variedad actual de productos sin gluten no es suficiente y por eso han podido consumir ciertos platos fuera del país como es el caso de las pastas sin gluten
- El 100% prefirió la pasta sin gluten hecho con harina de quínoa por sobre la pasta normal, siendo ambos cocinados con los mismos ingredientes y siendo el mismo tipo de fideos, adquiriendo mejor sabor y obteniendo mejor textura.

- El total de la muestra estaría dispuesto a consumir este alimento debido a que sienten que es más ligero y no hay diferencias en el sabor.
- Todos los entrevistados concuerdan que el mejor lugar para comprar la pasta sin gluten es en el supermercado y no en tiendas exclusivas para celíacos. Además, a cinco de las ocho personas les interesaría encontrar las pastas sin gluten cerca de su casa, es decir, en tiendas de barrio o micro mercados.
- Se mostraron tres tipos de pasta en diversas presentaciones como lo son el spaghetti en 500gr, lasaña en 250gr y macarrones en 500gr todos sin gluten, los resultados fueron que:
  - Los más solicitados fueron spaghetti junto a su presentación de 500 gr y la lasaña donde preferirían una presentación más grande.
  - El material del empaque utilizado transmitía resistencia, es decir, que no se iba a romper en una bolsa de supermercado.
  - Tres de las ocho personas del prefirieron una presentación de lasaña superior a la de 250gramos.
  - La mayoría consideró que los tamaños no eran los adecuados para los macarrones, debido a que al ser productos nuevos debía existir una fase de prueba y la gente no estaría tan a gusto de comprar presentaciones grandes.

### **3.4 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA:**

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población. (Research, 2018)

De acuerdo investigación realizada los resultados obtenidos cumplieron con la información primaria que se debía obtener para encontrar factores que sean decisivos a la hora de diseñar y llevar a la práctica la idea de negocio.

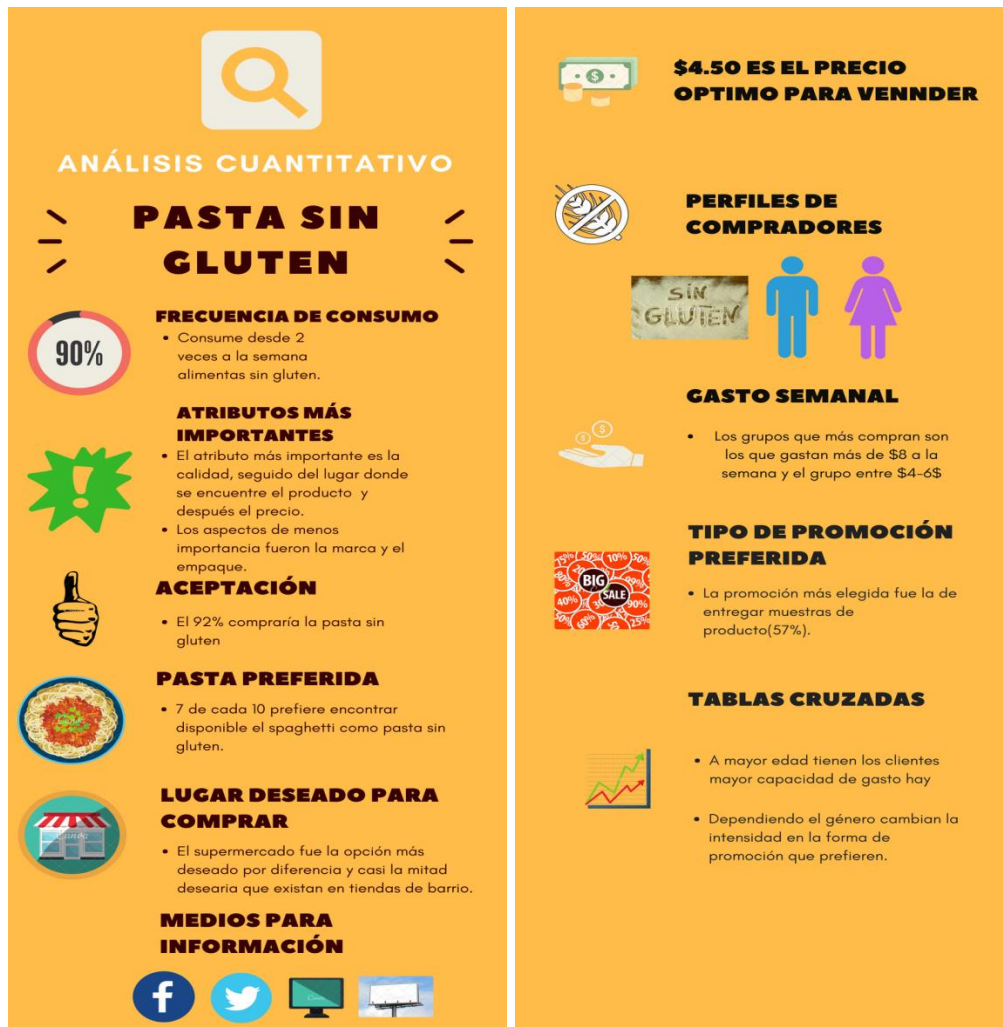


Figura 2: Resultados Encuestas

### 3.4.1 Conclusiones Del Análisis Cuantitativo

- Los datos finales indican que las personas actualmente no le dan una importancia a cierta marca, lo que es útil para explotar al momento de una propuesta de valor, siendo lo principal la calidad y su lugar preferido de compra para estos productos como son las cadenas de supermercados, pero con opciones de distribuir en tiendas de barrio, debido a que a gran parte de la muestra le atrae esa opción.
- Las personas consumen en promedio más de cuatro veces por semana estos alimentos y gastan aproximadamente \$40 mensuales.
- El tipo de comunicación preferido que eligieron fueron las redes, lo que indica que quieren un trato más personalizado algo a tomar en cuenta a la hora del mix de marketing.

- La frecuencia de consumo también tiene mucho que ver la edad de los consumidores, siendo los que más consumen las personas en edades entre 19 hasta los 34 años.

### 3.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE

- De acuerdo a lo obtenido en la investigación de mercado se concluyó que, actualmente los consumidores no tienen fidelidad con ninguna marca en particular, lo que se sustenta con lo encontrado en el *focus group* donde la marca es indiferente para un gran porcentaje de entrevistados, pero le dan una gran importancia al precio y la calidad. Esto se relaciona con la exigencia hacia el gobierno de apoyo para los productos para celíacos e intolerantes al gluten, y la información de expertos donde se menciona la existencia de productos sin gluten pero sin variedad de opciones, es decir, cada productor se especializa en un solo tipo de producto.
- Toda esta información anterior se relaciona con el análisis inferencial realizado, donde se logró identificar que variables son las que más buscan e impactan, las cuales son la calidad del producto, el lugar y el precio, además de acuerdo al género prefieren distintos tipos de promoción para el producto y por último, mientras más longevos son más están dispuestos a gastar en los productos sin gluten.
- Se pudo identificar la importancia que le dan a los distintos medios de comunicación para enterarse de información, productos o de interacción. Las redes sociales son, de forma casi unánime, el medio predilecto lo que se explica en los datos sobre la penetración de la tecnología al país en los últimos años y el porcentaje de personas con *smartphones* y con acceso a internet, lo que es una clara forma de cómo llegar al consumidor, sin ser la única.
- Finalmente, se puede determinar que existe aceptación en la creación de una empresa en la producción de pastas sin gluten en el mercado ecuatoriano. Con el 93.6% interesado en comprar pasta sin gluten por lo que se comprueba la hipótesis nula.

- Hay segmentos no atendidos en esta parte del mercado que están buscando consumir, y que estarían dispuestas a comprar, lo cual concuerda con la información de los expertos donde no hay esta variedad de producto que es la misma percepción que posee el público encuestado y del *focus group*.

#### **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

En el Ecuador, alrededor del 1% de la población padece la enfermedad llamada celiaquía. En la cual las personas son alérgicas al consumo de esta proteína presente en todo alimento que contenga trigo o cebada. También existen las personas que son intolerantes al gluten, que representan el alrededor del 4%, y que actualmente no tienen una gran variedad de alimentos apropiados para su dieta. De acuerdo con los datos obtenidos, las personas gastan en promedio más de \$40 mensuales a la hora de comprar los alimentos sin gluten de su preferencia. Por otro lado, tomando en cuenta que dos de cada cinco personas enfocadas en hacer ejercicio o que les interesa cuidarse en su alimentación, compran este tipo de productos sin gluten.

El mercado de alimentos y bebidas saludables ha experimentado un crecimiento constante en la última década. De la misma forma que los alimentos sin gluten, esta industria ha sido impulsada por algunos factores como la presión a los productores para reducir el contenido de determinados ingredientes en sus productos, los cuales, a largo plazo pueden diezmar la salud de los consumidores.

Otro punto a considerar en la oportunidad de negocio es el cambio de estilo de vida de los consumidores hacia una alimentación más sana y especializada lo que conlleva a la necesidad de diferenciación de productos en un entorno altamente competitivo. (ProEcuador, 2013)

El MIES, a través de su Programa Aliméntate Ecuador, desarrolló ciclos de formación en alimentación saludable. Esto busca mejorar, a través de la formación ciudadana, las condiciones de alimentación y nutrición de la población lo cual potencia los sitios donde se podría comercializar la pasta sin gluten. Por

lo que el gobierno fomenta la inversión en sectores productivos y cuenta con incentivos dictaminados en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, donde otorga facilidades para financiamiento y el impuesto a la renta más bajo de Latinoamérica.

Actualmente, el sector de manufactura representa el 14% del PIB a nivel nacional. El subsector de elaboración de alimentos y bebidas es el 38% del PIB y en global significa alrededor del 5% del Producto Interno Bruto total.

Otra razón positiva es el gasto mensual de los ecuatorianos en alimentos y bebidas no alcohólicas, el cual llega al 24,40% de su ingreso mensual, lo que se traduce aproximadamente en 585 mil millones de dólares al año. (INEC, 2017). Por otra parte, existe falta de información sobre esta enfermedad en el Ecuador por lo que no se le da la relevancia necesaria en comparación con otros países. El crecimiento tecnológico en Ecuador ha ayudado a conocer sobre la enfermedad a lo largo de los últimos años, en donde más del 50% de la población posee *smartphones* y el 25% de la población utiliza redes sociales. Este crecimiento podría facilitar la interacción con los potenciales consumidores generando contacto directo con los clientes el cual no existe actualmente, logrando así fidelidad con la marca así como también, abrir a una posibilidad de un mercado de forma electrónica u online.

El poder negociación de los clientes es bajo, así que se tendría la ventaja debido a que los potenciales consumidores quieren darse el gusto de comer pasta con estas características no tendrán opciones en cuanto a precios para conseguirlos. Debido a que no existen suficientes marcas en el mercado, no se ha visto que lo exploten con publicidad en diversos medios como televisión, redes sociales, promociones dentro de autoservicios o apariciones en ferias de alimentos, por lo que se puede llegar a crecer en el mercado general de pastas al ofrecer gran calidad, precio y buena publicidad de la marca además, se puede sacar provecho de ser los primeros en dirigirse de forma expresa a este segmento que ha sido desatendido.

Es crucial brindar un producto serio y con calidad que cumpla con los requisitos buscados, se quiere lograr transmitir y brindar una agradable experiencia del gluten free con las pastas a los consumidores. Todo esto, puede ayudar a dar un gran paso adelante por sobre la competencia entrante y así, anticipar la entrada de nuevos actores al mercado.

De acuerdo con los análisis realizados a los potenciales clientes, en el mercado de pasta sin gluten, no existe fidelidad. También se concluye que los factores principales para la decisión de compra son la calidad y el precio. Esta es una gran oportunidad al ofertar pasta sin gluten de excelente calidad a un precio óptimo que atraerá con facilidad a nuevos clientes.

## **5 PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing (Kotler P. , 2007).

### **5.1 ESTRATEGIA DE MARKETING**

Una empresa puede usar la estrategia de diferenciación, liderazgo en costos o especialización (Lambin, 2013).

La estrategia seleccionada es la de especialista, debido a que la idea del proyecto es comercializar pastas sin gluten para celíacos, intolerantes al gluten y también de forma indirecta para la gente que gusta de alimentos alternativos. El proyecto es atender una parte del mercado de pastas que no ha sido explotada, y que ha tenido poca, o casi nula, importancia por parte de la competencia.

Esta estrategia cumple con enfocarse en ese segmento de personas no han sido tomadas en cuenta a las que se les brindaría un producto especial para ellos con un trato más personal en todos los aspectos, tales como servicio, distribución, imagen y publicidad entre otras.

## 5.2 MERCADO OBJETIVO

Tabla 9: Segmentación

Bases de segmentación	Variables de segmentación	Porcentaje	Total
<b>Segmentación geográfica</b>			
Nacionalidad	Ecuatoriana	100%	16.776.978
Provincia	Pichincha	18%	3.059.971
Ciudad	Quito	73%	2.239.191
<b>Segmentación demográfica</b>			
Sexo	F y M	100%	2.239.191
Edad	19-43	39%	873.284
<b>Segmentación conductual</b>			
Clase social	A, B, C+	36%	314.382
<b>Segmentación psicografica</b>			
	Celíacos e intolerantes al gluten	5%	15.719
<b>Información primaria</b>			
Disposición de compra	Disposición a comprar el producto	92%	14.462
Plaza de compra	Supermercados	97%	14.028

### 5.2.1 Ventas Proyectadas

Tabla 10: Proyección de ventas

UNIDADES ANUALES				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
40.398	45.582	48.771	50.496	52.230
<b>TOTAL UNIDADES</b>				<b>237.477</b>

Tabla 11: Frecuencia de consumo

FRECUENCIA DE CONSUMO	
Promedio de compra mes	3
Promedio de compra anual	36
Fundas potenciales de pasta vendidas( pot	505.008
Market share	8,60%
Proyección ventas anuales	43.431
Proyección ventas mensuales	3.620

## 5.3 PROPUESTA DE VALOR

Es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y busca solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora (Osterwalder, 2015).

A continuación, se detallará la propuesta de valor del plan de negocio por medio del modelo canvas, resaltando los principales beneficios de las fuerzas de la industria, mercado, macroeconómicas y tendencias claves.



MODELO CANVAS				
Asociaciones claves	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercados
Empresas locales que venden harina de quinoa, harina de arroz, harina de maiz, Goma xantán y todo lo referente al empaque del producto. Además el distribuidor que es esencial	La calidad del producto a través de su receta, empaque. La negociación con los proveedores y distribuidores. La presencia en las diversas ferias de alimentos.	Pastas sin gluten de gran calidad, diseñadas específicamente para celíacos, que brinda la experiencia de una vida saludable y normal para el celíaco, con una receta que no afecta como ciertos productos sin gluten en la que fomenta el bienestar del organismo e invita a tener un mejor estilo de vida	Página web en la que se atenderá al cliente por cualquier razón que tenga	Hombres y Mujeres entre 19-43 años de la ciudad de Quito, dentro de los estratos sociales A, B y C+, que sean celíacos o padezcan de intolerancia al gluten.
	Recursos claves		Redes sociales: medio preferido para recibir noticias, promociones,	
Vector Soluciones, Aromcolor, solvesa, ecuaempaques S.A y La Favorita	Materia prima	Distribución exclusiva: solo se encontrará el producto en Megamaxi o Supermaxi		
	Maquinaria	Canal indirecto		
	Personal			
Estructura de costos		Fuentes de Ingresos		
Los costos principales básicamente son: materia prima, maquinaria, mano de obra, empaquetado del producto y costos adicionales.		Venta de pastas sin gluten		

Figura 3: Modelo CANVAS

## 5.4 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es la manera de organizar la oferta del mercado para alcanzar un lugar distintivo en la mente del consumidor a relación con la competencia. (Kotler, 2013)

### 5.4.1 Positioning statement

Para hombres y mujeres, de edades comprendidas entre 19 y 43 años, que buscan alimentos sin gluten, que sean celíacos o intolerantes al gluten, pertenecientes a la clase media, media alta y alta que buscan alimentos como estos.

### 5.4.2 Estrategia de posicionamiento.

Se usará una estrategia de “más por más” frente a su competencia en la que dará más beneficios por un mayor precio. (Kotler, 2013)

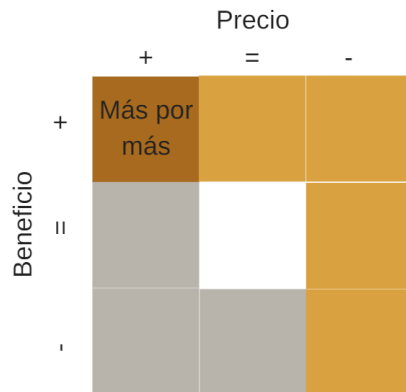


Figura 4: Posicionamiento

## 5.5 MARKETING MIX

### 5.5.1 Producto

Producto es toda combinación de bienes y servicios que una empresa ofrece en el mercado. (Kotler P. , 2007)

#### 5.5.1.1 Estrategia del producto

La estrategia seleccionada es la de desarrollo de producto porque actualmente existe un mercado de alimentos sin gluten y de pastas en general, por lo que se ampliará la variedad del producto para generar impacto en la llegada al mercado aprovechando la necesidad insatisfecha de los clientes en el ámbito de pastas sin gluten para celíacos o intolerantes.

#### 5.5.1.2 Atributos

- **Harina quinua:** Es un alimento simple y rápido de preparar, muy versátil puede sustituir a otras harinas. En sopas, platos de fondo, postres, bebidas, pan y galletas.
- **Goma Xantan:** es un polisacárido conocido como E-415 con aspecto de polvo blanco que se disuelve perfectamente en el agua y que se agrega como aditivo natural y espesante.

Es un carbohidrato, específicamente un polisacárido natural de alto peso molecular que se fabrica a partir de ingredientes de origen natural.

- **Harina de arroz:** Destacan los hidratos de carbono, la escasa presencia de grasas, el aporte de proteína vegetal de buena calidad, fibra, aunque en pequeñas cantidades, y minerales como el calcio, el magnesio y el hierro.
- **Harina de maíz:** se destaca por un alto contenido en fibras, así como la presencia de vitaminas A, B1, B5, C, E y K, además de minerales entre los que se destacan el calcio, fósforo, zinc, magnesio y potasio.

### 5.5.1.3 Branding

Una marca es un término, nombre, señal, símbolo o diseño, o la combinación de todos estos que permite identificar un producto o servicio y diferenciarse de la competencia. Para los consumidores las marcas son importantes y el branding añade valor a la compra de los consumidores. (Lambin, 2013).

#### **Nombre de la marca:** “Glutti”

El nombre de “Glutti” se basa en la proteína del gluten y el origen italiano de la pasta. Se trata de un nombre corto que es fácil de recordar, en el cual levemente se da tributo al origen del alimento nombrándolo con la última sílaba “tti” que es muy común en Italia, por otra parte, para la primera sílaba se utiliza “Glu” haciendo mención de la proteína del gluten y así cumplir con diferenciar a Glutti con cualquier otra pasta o producto sin gluten.

#### **Slogan:** “Lo diferente marca la diferencia”

**Logo:** Es una composición gráfica formada por símbolos, letras o ilustraciones que resulta atractiva, distintiva y memorable, que sirve para identificar y proporcionar una personalidad a una marca, producto o empresa. (MarketingDirecto, 2018).



Figura 5: Logo

- **Color dorado:** El color dorado, al igual que el amarillo, se le asocia con el sol, la riqueza y el poder. También con los grandes ideales, la sabiduría y los conocimientos.
- **Color Marrón:** indica seguridad, constancia, fiabilidad y reflexión.
- **Color Negro:** Es asociado con el poder, la elegancia, la formalidad, se utiliza comúnmente para la tipografía y otras partes funcionales, debido a su neutralidad.
- **Tipografía: Sans Serif:** Están asociadas a la tipografía comercial ya que son buenas para la impresión de etiquetas y embalajes. Son perfectas para textos cortos pero muy grandes, carteles y titulares.

Transmiten modernidad, seguridad, alegría y en ciertas ocasiones neutralidad o minimalismo.

#### 5.5.1.4 Empaque primario

Glutti usará como empaque una caja con los colores predominantes de la marca con dimensiones de 29x6x3 cm , siendo de los pocos fideos tipo spaghetti con esta presentación, diferenciándonos de pastas normales y al igual que con nuestro mercado objetivo.

Se utilizará para el empaque cartulina plegable de pulpa virgen calibre 12 que brinda resistencia y calidad para el empaque.



Figura 6: Empaque primario

#### Frontal

- Logotipo de Glutti
- Logo sin gluten.
- Información de su tamaño en gramos.

#### Parte posterior

- El porcentaje de sus ingredientes
- Tabla nutricional
- Instrucciones de cocción
- Información de contactos y de quienes somos.
- Semaforización

### 5.5.1.5 Empaque secundario



Figura 7: Empaque Secundario

Se utilizarán cajas de cartón corrugado con dimensiones de 30x19x30 cm marcadas con el logo de la empresa, el código de barra exigido por el distribuidor y selladas. En estas cajas se pueden meter hasta 30 paquetes de 500g de spaghetti.

### 5.5.1.6 Niveles de producto

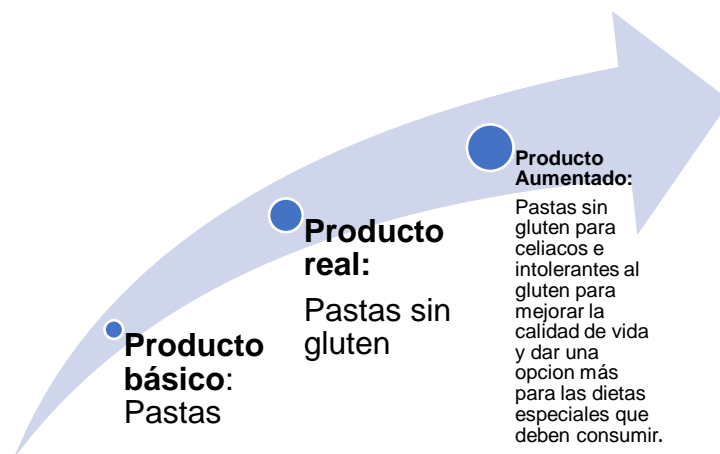


Figura 8: Niveles de productos

### 5.5.1.7 Etiquetado

Tabla nutricional: Ver Anexo 6

### 5.5.1.8 Gastos relacionados al producto

Tabla 12: Presupuesto precio

Presupuesto anual	
Producto	
Diseño de empaque	\$ 150,00
Registro de marca	\$ 208,00
Logo e isotipo	\$ 200,00
Diseño etiquetado especial	\$ 50,00
<b>Total</b>	<b>\$ 608,00</b>

### 5.5.2 Precio

El factor precio es la única “P” que representa ingreso para la empresa. El precio es el importe que se le da a un producto antes de que inicie su vida en el mercado y que el consumidor debe pagar. (Eslava, 2015). Por esta razón es importante asignar el precio correcto al producto según nuestros costos y la percepción de los clientes.

Las pastas normales están entre los \$2 - \$3 y la marca de fideos que saca este tipo de alimentos está en \$7.

Para conocer la percepción del cliente se ha usado el método Van Westendorp el cual analiza el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.

La proyección de costos y precios están ubicadas en los anexos 9 y 10 respectivamente.

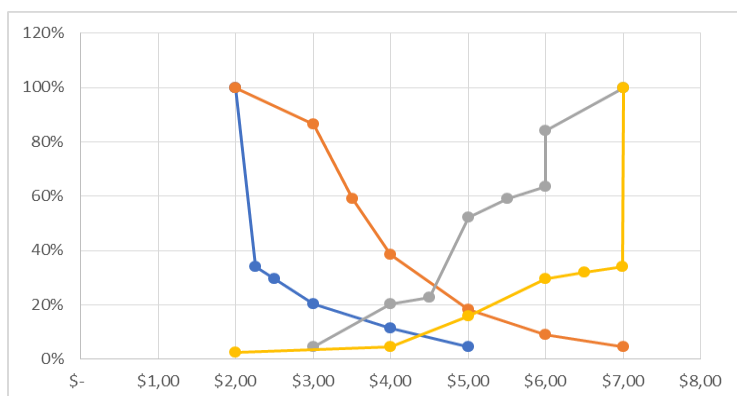


Figura 9: Modelo Van Westendorp

Según el cuadro anterior, el precio aceptado es de \$4.40 pero el rango de precio aceptado es entre \$3,60 - \$5.10.

Tabla 13: Costo materia prima

INSUMOS REQUERIDOS POR PAQUETE DE 500G	Precio de compra unitario	Cantidad mínima de compra (Kg)	Cantidad de compra (gr)	Precio por kilo	Precio por gramo	Uso por paquete de 500g	Uso por paquete de 500g (gr)	Año 1
Goma Xantan	\$ 21,00	1	1.000	\$ 21,00	\$ 0,0210	1%	5	\$ 0,1050
Harina de Quinoa	\$ 90,00	100	100.000	\$ 0,90	\$ 0,0009	45%	225	\$ 0,2025
Emulgente	\$ 1.095,00	1000	1.000.000	\$ 1,10	\$ 0,0011	3%	15	\$ 0,0164
Harina de Arroz	\$ 1,90	1	1.000	\$ 1,90	\$ 0,0019	45%	225	\$ 0,4275
Harina de Maíz	\$ 1,20	1	1.000	\$ 1,20	\$ 0,0012	6%	30	\$ 0,0360
Empaque	\$ 0,18					1	1	\$ 0,1800
Caja	\$ 0,80					30	0,03	\$ 0,0267
							<b>Total</b>	<b>\$ 0,99</b>

### 5.5.2.1 Estrategia de precios ingreso nuevos productos

Al ser un producto sin gluten en el cual los intolerantes o celíacos están acostumbrados a pagar más por estos productos, lo que concuerda con los datos de la investigación realizada previamente, y les interesa la calidad más que cualquier otro factor, la estrategia a utilizar será la de descremado que es muy útil cuando se trata de un producto no existente en el mercado. Se ingresará al con precios altos de acuerdo con su tolerancia para comprar el producto.

### 5.5.2.2 Estrategia de precios de ajuste

Una vez que la empresa ya haya pasado la etapa de lanzamiento la estrategia de precios debe sufrir ajustes según la respuesta del mercado. Los consumidores saben cómo es el producto y tienen fundamentos para relacionar valor-precio.

La estrategia de precios de ajuste es la psicológica debido a que algunos consumidores usan el precio para juzgar la calidad. Al usar la fijación de precios psicológica, los vendedores toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios y no solo los económicos, dando a entender que el precio sugiere algo más sobre el producto por lo que se utilizara precios.



Por lo que usaremos el precio psicológico de números los precios pares dan mayor consistencia al producto y transmiten más seguridad al cliente. Se recomienda usar una estrategia de números pares para productos de compras premeditadas como es el caso de un alimento tan específico como Glutti. El precio par representa mayor rigor, solidez y armonía del producto

### **5.5.3 Promoción**

#### **5.5.3.1 Promoción**

“La promoción no es una herramienta única, sino una combinación de varias herramientas” (Kotler P. , 2007). Por eso se debe combinar de manera adecuada todas estas herramientas para transmitir un mensaje claro.

#### **5.5.3.2 Estrategia promocional**

La estrategia promocional que se usará será la de Push (empujar), en la que se hace grandes inversiones en promoción y publicidad para atraer a los clientes a la compra, creando atracción de la demanda. (Kotler P. , 2007).

#### **5.5.3.3 Publicidad**

La publicidad es toda forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas de bienes o servicios por un patrocinador (Kotler P. , 2007).

Para la campaña de lanzamiento se realizará un video que será difundido por redes sociales, Facebook, Instagram y la página web de la marca. Lo que se busca alcanzar con el video de lanzamiento es mostrar el concepto y personalidad de marca. El vídeo será realizado por una productora independiente. El video tendrá una duración de 20 segundos.

#### **5.5.3.4 Promoción de ventas**

La promoción son los esfuerzos o incentivos que se realiza para incentivar a la compra a corto plazo. (Kotler P. , 2007).

- En la etapa de lanzamiento se realizará un concurso dentro de las redes sociales, al compartir contenido de la marca. Ofreciendo como premio producto a diferentes ganadores.
- También la marca asistirá a ferias en las que se exhibirán los productos.
- Para las fechas como el día del celiaco se venderán ediciones limitadas, en las que el empaque tendrá un diseño especial y se regalarán productos.

#### **5.5.3.5 Marketing directo**

El marketing directo es tener conexiones directas con ciertos consumidores seleccionados para crear relaciones duraderas o tener respuestas inmediatas. (Kotler P. , 2007).

El email marketing permitirá llegar a los clientes con diversas noticias además de actividades que fomenten la fidelidad por parte de ellos, como es el mandar una carta de cumpleaños, un descuento especial y así conseguir una comunicación más personalizada.

También se utilizará el marketing online en el que a través de las redes sociales tener un contacto inmediato e informar sobre las distintas promociones o información que sea pertinente.

#### **5.5.3.6 Publicidad Constante En Redes Sociales**

La marca contará con su propia página web, Facebook e Instagram como medio publicitario con el fin de persuadir a la compra y para interactuar con el grupo objetivo y mantenerlos informados constantemente. La publicidad en Facebook se la paga juntamente con la de Instagram, ya que pertenecen a la misma empresa, y es necesario de una cuenta en Facebook para poder crear anuncios en Instagram. (Facebook Business, s.f.) Se harán publicaciones tres veces a la semana.

### 5.5.3.7 Soporte:

Antes del momento del despacho final, se verificará una última vez el producto para certificar que cumpla con las normas establecidas anteriormente con el distribuidor y que a su vez cumpla con las reglas de calidad para que el cliente disfrute del producto.

En caso de que existiera alguna disconformidad con el producto se lo reemplazará y se pondrá en contacto con el cliente afectado para otorgar una compensación por lo sucedido.

### 5.5.3.8 Relaciones públicas

Las relaciones públicas sirven para promover productos, personas, lugares, ideas, organizaciones e incluso países, sirven para crear buenas relaciones con los consumidores, inversores, medios de comunicaciones. (Kotler P. , 2007)

En las ferias a las que se asista, Glutti realizará anuncios y brindara información sobre el producto y la importancia que tiene el mismo para los celíacos, mediante la contratación de expertos que hablen sobre los celíacos y la necesidad de cumplir con su dieta con alimentos como Glutti, provocando una imagen pública positiva hacia nuestro mercado objetivos

### 5.5.3.9 Presupuesto Gastos promocionales:

Tabla 14: Presupuesto Promoción

GASTOS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Publicidad</b>					
Publicidad redes sociales	\$ 3.000,00	\$ 2.400,00	\$ 1.800,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Comercial	\$ 1.200,00	\$ 800,00	\$ 1.200,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Página Web y Dominio	\$ 440,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
<b>Promoción</b>					
Gasto en materiales promoción supermercados	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ -
Concursos	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Materiales de promoción	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 300,00	\$ -	\$ -
<b>Relaciones Públicas</b>					
Participación en Ferias	\$ 2.400,00	\$ 1.600,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>\$ 7.790,00</b>	<b>\$ 5.770,00</b>	<b>\$ 5.720,00</b>	<b>\$ 3.920,00</b>	<b>\$ 3.420,00</b>

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>\$ 26.620,00</b>
--------------------------	---------------------

Tomado de: Plan financiero

Como se puede observar en el cuadro anterior, existirá el incremento del gasto en publicidad y promoción para lograr un incremento del 10% en las ventas en relación al original.

#### 5.5.4 Plaza

La plaza, se refiere a la forma de como un bien o servicio llega de una empresa a las manos del consumidor final.

De acuerdo con la investigación de mercados realizada, el 90% de consumidores realizan la compra de alimentos y quisieran encontrar el producto en supermercados grandes.

##### 5.5.4.1 Estrategia de distribución

Al ser una nueva marca de fideos se realizará la estrategia de distribución exclusiva, haciendo uso de minorista y lugares selectivos como ferias especializadas donde se vendan alimentos especiales y el grupo la Favorita.

En Quito actualmente se existen tres supermercados dentro de esta gama, estos son: Corporación La Favorita con Supermaxi y Megamaxi, Corporación El Rosado con Mi Comisariato y Supermercados Santa María. Estos son las plazas Quiteñas de más popularidad y concurrencia.

##### 5.5.4.2 Tipos de canales

Los tipos de canales que se utilizarán son el canal directo para cuando se entregue directamente el producto en las ferias y el canal indirecto mediante la distribución a través de Supermaxi y Megamaxi.



Figura 10: Tipo de distribución

Tabla 15: Gastos Plaza

OTROS GASTOS		
Item	Año 1	
Acuerdo con distribuidor	20%	Sobre PVP

Tomado de: Plan financiero

### 5.5.5 Gastos Totales Mix de Marketing.

Tabla 16: Gastos plan de marketing

GASTOS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	\$ 7.790,00	\$ 5.770,00	\$ 5.720,00	\$ 3.920,00	\$ 3.420,00

GASTOS PREOPERACIONALES	
Diseño de empaque	\$ 150,00
Registro de marca	\$ 208,00
Logo e isotipo	\$ 200,00
Diseño etiquetado especial	\$ 50,00
Materiales de promoción supermercado	\$ 800,00
Comerciales lanzamiento	\$ 4.000,00
Licencia código de barra	\$ 900,00
Registros sanitarios	\$ 340,34
Diseño e Implementación Pagina Web	\$ 400,00
<b>Total</b>	<b>\$ 8.698,34</b>

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>\$ 35.318,34</b>
--------------------------	---------------------

Tomado de: Plan financiero

## 6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE FILOSOFÍA

### 6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

La visión es la declaración que demuestra que llegar a ser la empresa respondiendo a la cuestión de ¿en que nos queremos convertir?

La misión “Es el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacia donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes.” (Taylor, 2010). Por último, los objetivos son los resultados que se proponen para alcanzar en un futuro a mediano y largo plazo siguiendo la misión.

#### 6.1.1 Misión

Glutti es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pastas sin gluten en la ciudad de Quito, que busca la satisfacción de nuestros clientes

celiacos por medio de la calidad, el compromiso con su salud y generar una mejor alimentación para su estilo de vida, fomentando el crecimiento personal de los empleados, comprometiéndose a un desarrollo financiero continuo y sólido para nuestros socios.

### 6.1.2 Visión

Para el año 2023 estar posicionados y ser reconocidos como la marca referente de pasta sin gluten en el Ecuador especializada para celíacos, a través de la calidad, siendo una empresa que fomenta un mejor estilo de vida para sus clientes y que se preocupa con ellos a través de sus productos idóneos para su consumo, con la ayuda de un servicio al cliente y la mejora continua en nuestros productos.

### 6.1.3 Objetivos de la organización

Tabla 19: Objetivos estratégicos

Perspectivas	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Cliente	Aumentar la participación de mercado hasta el 8,6% al primer año	Aumentar la participación de mercado hasta el 9,6% al tercer año	Aumentar la participación de mercado hasta el 10,3% al quinto año
Financiera	Llegar a la cantidad vendida 40000 unidades al primer año	Llegar a la cantidad vendida 48500 unidades al tercer año	Llegar a la cantidad vendida 52000 unidades al quinto año
Proceso Interno	Utilizar la capacidad instalada del 69% durante el primer año	Utilizar la capacidad instalada del 77% durante el tercer año	Utilizar la capacidad instalada del 83% durante el quinto año

## 6.2 PLAN DE OPERACIONES

### 6.2.1 Cadena de valor y sus actores

<b>Abastecimiento:</b> La materia prima que se utilizará son: Harina de arroz, harina de maíz, harina de quinua y emulgente. <b>Actores:</b> Gerente General y Jefe Administrativo				
<b>Desarrollo de Tecnologías:</b> maquinarias de punta para agilizar procesos y tiempo. <b>Actor:</b> Jefe de Marketing				
<b>Recursos Humanos:</b> El personal reclutado tendrá que cumplir con perfiles específicos. <b>Actores:</b> Gerente General y Jefe Administrativo				
<b>Infraestructura:</b> El departamento de producción y operaciones, tendrá el soporte de la administración. <b>Actor:</b> Gerente General				
<b>Logística de Entrada:</b> Compra de materia prima como es la harina de quinua, arroz, y goma xanthan a proveedores locales.. <b>Actores:</b> Jefe Administrativo y Jefe de Operaciones	<b>Operaciones:</b> Las diversas harinas son procesadas en las máquinas para obtener la pasta finalmente. <b>Actores:</b> Jefe de Marketing y Obreros	<b>Logística de Salida:</b> El producto es empaquetado y etiquetado con las etiquetas gluten free, para ser llevado al destino de carga. <b>Actores:</b> Jefe Operaciones y Obrero	<b>Marketing y Ventas:</b> Es la parte esencial para realizar esfuerzos promocionales y publicidad que atraigan a los consumidores como el caso de producto especial por festividades de celiacos. <b>Actores:</b> Jefe de Marketing	<b>Servicio Post-Venta:</b> Encuestas y comentarios manejados a través de la página web. <b>Actores:</b> Gerente General y Jefe de Marketing

Figura 11: Cadena de Valor

#### 6.2.1.1 Actividades primarias:

- La logística de entrada: es la compra de suministros para elaborar la pasta como la goma xantan, harinas y emulgente a proveedores locales que reduce el tiempo para empezar a realizar el resto de procesos.
- Las operaciones: son las encargadas de transformar en paquetes de pasta sin gluten de 500 gramos cumpliendo con la capacidad de las máquinas y los tiempos establecidos.
- Logística de salida: Almacenar 30 paquetes de pasta en el empaque secundario para su envío al distribuidor con la seguridad que cada uno de los paquetes cumple con los controles de calidad nuestros como los del distribuidor.
- Marketing y ventas: Se trata de la publicidad colocada en el súper mercado y el acuerdo con el distribuidor del 20% sobre el PVP además de campañas de publicidad y eventos en redes sociales para mayor llegar los potenciales clientes.
- Servicio post venta: página web para el seguimiento y contacto personal con los clientes para forjar una relación más sólida y personalizada con los clientes.

## 6.2.2 Mapa de procesos

Ver Anexo 7

## 6.2.3 Flujograma de procesos

### 6.2.3.1 Flujograma de proceso de recepción de materia prima

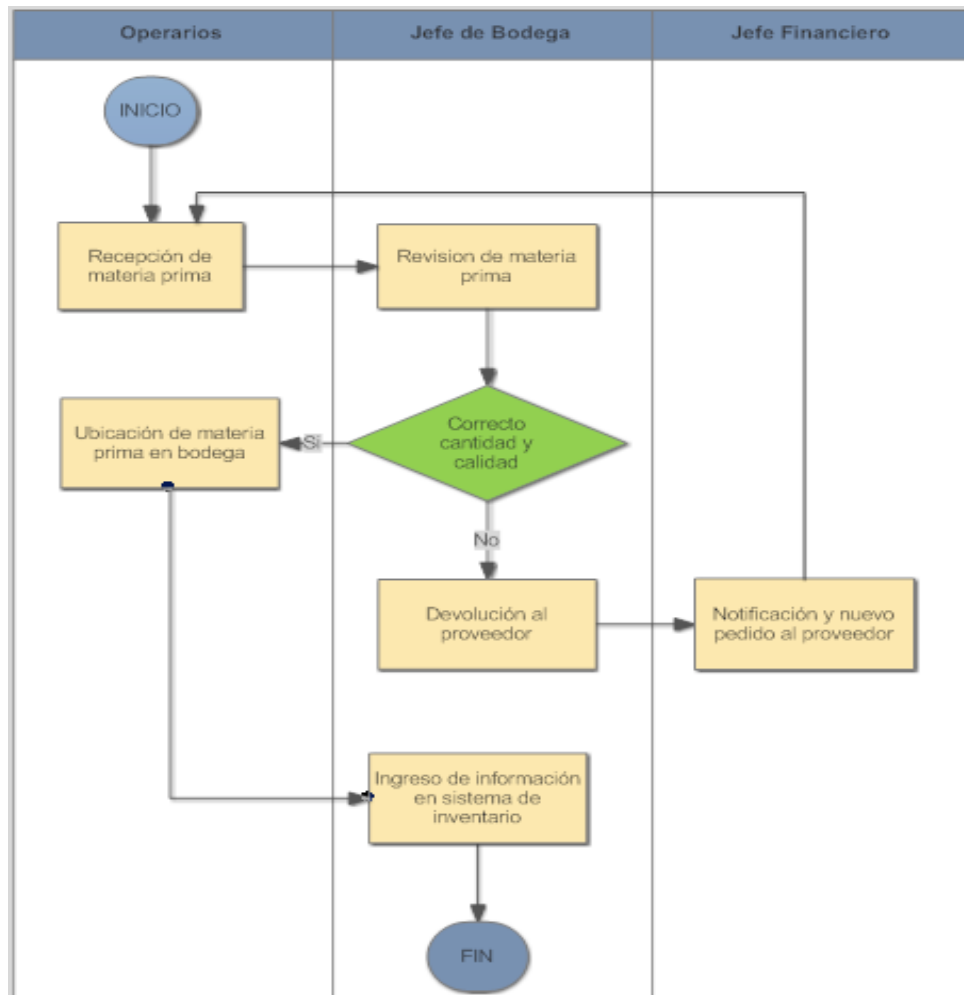


Figura 12: Proceso de recepción de materia prima



### 6.2.3.2 Proceso de producción de pasta

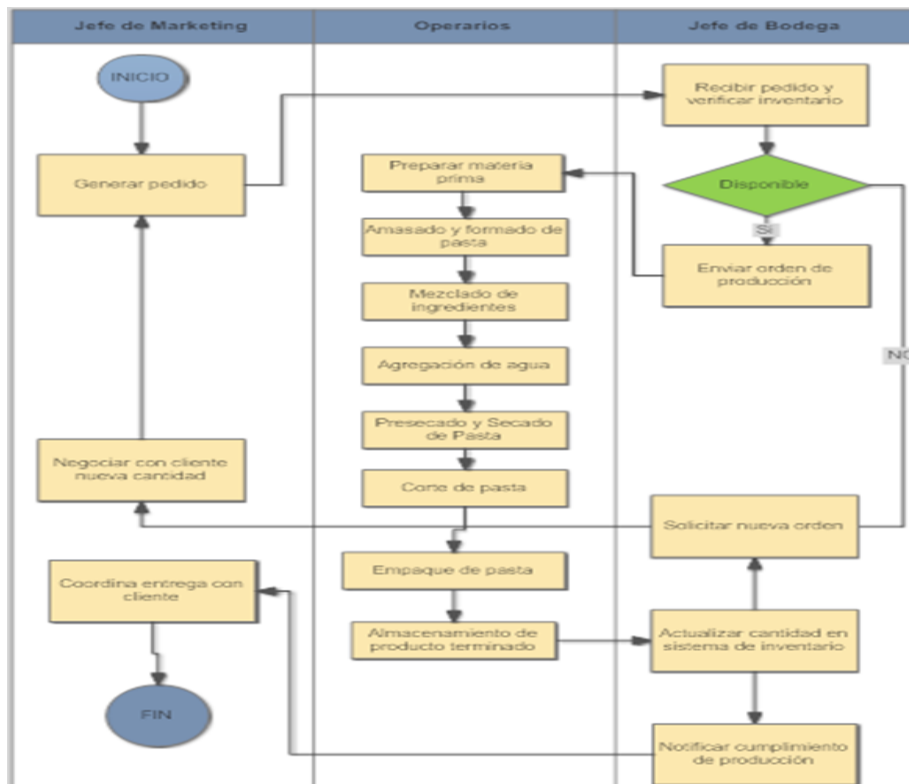


Figura 13: Proceso de producción de pasta

### 6.2.3.3 Proceso de despacho de producto terminado

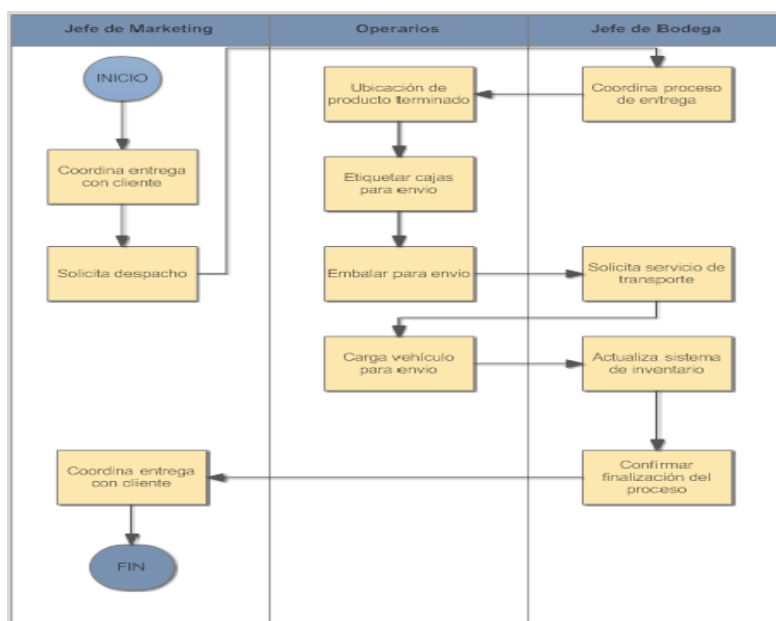


Figura 14: Proceso de despacho de producto terminado

## 6.2.4 Descripción de actividades

Tabla 17: Tiempo de procesos

N	Descripción	Duración en minutos		Salario	Costo
1	Recepción de materia prima	60	Operarios	800	\$ 100,00
2	Revisión de la materia prima	30	Jefe de planta	800	\$ 50,00
3	Almacenar materia prima	120	operarios	800	\$ 200,00
4	Preparación de materia prima	40	operarios	800	\$ 66,67
5	Amasado y formado de la pasta.	40	operarios	800	\$ 66,67
6	Mezclado de los ingredientes	20	operarios	800	\$ 33,33
7	Agregación de agua	10	operarios	800	\$ 16,67
12	Presecado de la pasta	30	operarios	800	\$ 50,00
13	Secado de la pasta	360	operarios	800	\$ 600,00
14	Corte de la pasta	0,5	operarios	800	\$ 0,83
15	Empaque de la pasta por funda	0,66	operarios	800	\$ 1,10
16	Almacenamiento del producto en bodega	120	operarios	800	\$ 200,00
17	Despacho y carga del producto	180	Operarios y jefe de planta	1600	\$ 600,00

## 6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es vertical, la cual cuenta con departamentos, con jefes que autorizan y guían a los empleados. (Porter, 2016). Esta forma es la que mejor se adecua al negocio debido a que hay distintos niveles y jerarquías de cargos, donde todos deben rendir cuentas a un jefe.

### 6.3.1 Organigrama

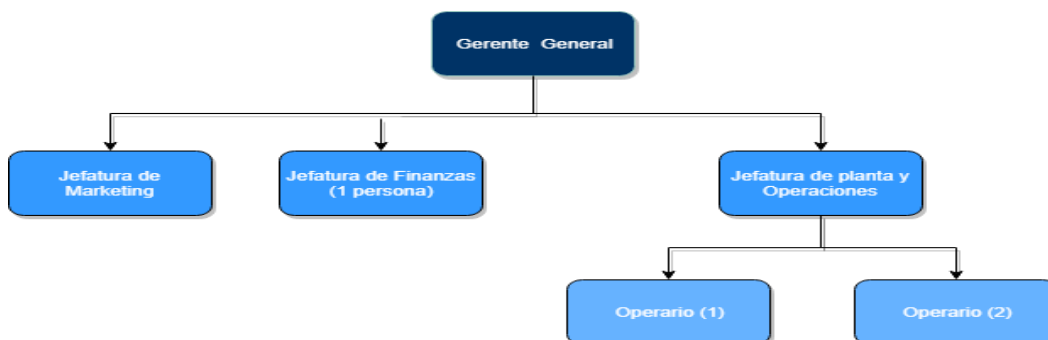


Figura 15: Organigrama

Para ver las funciones específicas de los empleados de la empresa, Ver Anexo 5.

Este organigrama se lo comparó con empresas Carozzi que produce fideos normales y que está presente en el país, no se pudo encontrar una empresa similar de pasta sin gluten o debido a la escasa información sobre la industria sin

gluten existente . Se utilizó el de froma jeraquica pero con muchos menos cargos debida a la diferencia de tamaño entre una y otra empresa.

## 6.4 INSTALACIONES

Las instalaciones de Glutti serán en un galpón en el cual se adecuará para oficinas y espacio para la producción de las pastas, es un galpón de 640 metros cuadrados. Con un arriendo por valor de \$ 1.200 mensuales.

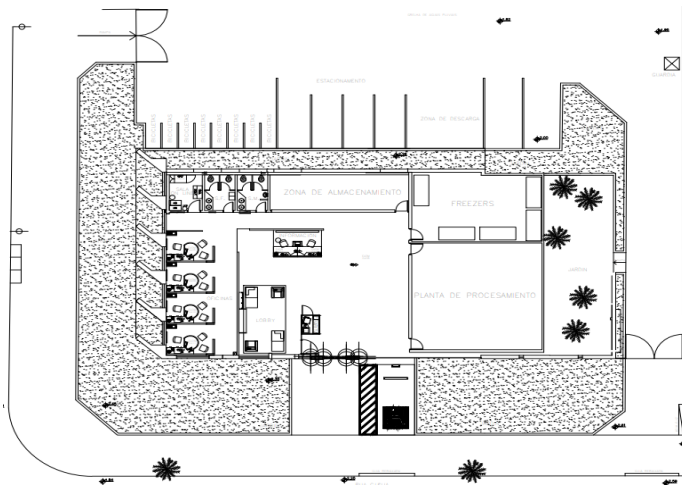


Figura 16: Instalaciones

### 6.4.1 Adecuación de instalaciones

Para una correcta operación de la empresa, se deberá realizar adecuaciones tanto en el área de oficinas como para el área productiva. Dentro de las compras a realizarse se encuentran los siguientes elementos:

Tabla 18: Adecuaciones

MAQUINARIA PARA ADMINISTRACIÓN			
Item	Cantidad	Costo Unit	Costo Total
Escritorios	5	\$ 200,00	\$ 1.000,00
Sillas Escritorios	5	\$ 35,00	\$ 175,00
Teléfono	5	\$ 25,00	\$ 125,00
Anaqueles	4	\$ 75,00	\$ 300,00
Mesas	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Sillas	10	\$ 10,00	\$ 100,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.790,00</b>

EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
Item	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total
Computadora	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00
Impresora Multifunción	1	\$ 275,00	\$ 275,00
Impresora Codigo de barras	1	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>Total</b>			<b>\$ 3.075,00</b>

## 6.5 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social.

Razón por la cual Glutti será constituida como una compañía limitada con los siguientes datos:

Tabla 19: Estructura legal de la empresa

Tipo:	Compañía limitada
Razón Social:	Glutti Cía. Ltda.
Representante Legal:	David Romero
Socios:	Joaquín Guerra, Juan Sebastián Ramos
Objeto social:	Producción y comercialización de pastas sin gluten

Para que la empresa pueda comenzar sus actividades comerciales con regularidad y seguridad, también debe registrar el nombre de la compañía en el IEPI. De esta manera será patentado evitando que otros hagan uso del nombre de la empresa según como la ley expone. (Ekos, 2017).

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 PROYECCIONES DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Tabla 20: Proyección de ingresos

VENTAS ANUALES EN USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 40.398,00	\$ 45.582,00	\$ 48.771,00	\$ 50.496,00	\$ 52.230,00
Precio	\$ 4,50	\$ 4,65	\$ 4,81	\$ 4,98	\$ 5,15
Ventas totales	\$ 181.791,00	\$ 212.113,56	\$ 234.692,52	\$ 251.279,53	\$ 268.771,18

Tomado de: Plan financiero

La proyección se determinó a través de varios factores como la capacidad productiva que la empresa posee, el market share, la frecuencia de compra de los clientes tanto anual como semanalmente en un mercado prácticamente

nuevo en el que las cantidades vendidas aumentan a lo largo del periodo con un precio de \$4,50 que cada año crece de acuerdo a la inflación del país en un 3,47%, además de las cantidades que aumentan de acuerdo a la inflación de la industria que es de un 3,29%. Por otro lado, las ventas aumentan un 10% en el tercer año gracias a inversión en rubros de publicidad.

### 7.1.2 Proyección de costos

Tabla 21: Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo de Produccion</b>	\$ 68.175,78	\$ 79.489,89	\$ 85.888,66	\$ 90.700,40	\$ 95.772,54
<b>Costo promedio ponderado por paquete</b>	\$ 1,69	\$ 1,75	\$ 1,76	\$ 1,80	\$ 1,84

Tomado de: Plan financiero

En el costo de los productos vendidos se toma en cuenta los valores pagados de factores como los materiales directos, costos indirectos de fabricación y mano de obra directa. En la proyección para el periodo se tomó en cuenta la inflación promedio de 5 años que afecta los salarios, precios de las materias primas y los diferentes insumos y los distintos materiales. Que explican el crecimiento año a año de los costos, que durante los primeros doce meses es de \$68175.78 en el que el costo promedio de cada paquete de fideos sin gluten es de \$1,76.

### 7.1.3 Proyección de gastos

Tabla 22: Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 181.791,00	\$ 212.113,56	\$ 234.692,52	\$ 251.279,53	\$ 268.771,18
Descuento distribuidores	\$ 36.358,20	\$ 42.422,71	\$ 46.938,50	\$ 50.255,91	\$ 53.754,24
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 145.432,80</b>	<b>\$ 169.690,85</b>	<b>\$ 187.754,02</b>	<b>\$ 201.023,62</b>	<b>\$ 215.016,94</b>
Costo de Ventas	\$ 68.175,78	\$ 79.489,89	\$ 85.888,66	\$ 90.700,40	\$ 95.772,54
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 77.257,02</b>	<b>\$ 90.200,96</b>	<b>\$ 101.865,35</b>	<b>\$ 110.323,22</b>	<b>\$ 119.244,40</b>
<b>Gastos Generales</b>	<b>\$ 82.399,67</b>	<b>\$ 76.978,28</b>	<b>\$ 79.303,54</b>	<b>\$ 79.101,47</b>	<b>\$ 81.141,50</b>

Tomado de: Plan financiero

Tabla 23: Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 181.791,00	\$ 212.113,56	\$ 234.692,52	\$ 251.279,53	\$ 268.771,18
Descuento distribuidores	\$ 36.358,20	\$ 42.422,71	\$ 46.938,50	\$ 50.255,91	\$ 53.754,24
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 145.432,80</b>	<b>\$ 169.690,85</b>	<b>\$ 187.754,02</b>	<b>\$ 201.023,62</b>	<b>\$ 215.016,94</b>
Costo de Ventas	\$ 68.175,78	\$ 79.489,89	\$ 85.888,66	\$ 90.700,40	\$ 95.772,54
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 77.257,02</b>	<b>\$ 90.200,96</b>	<b>\$ 101.865,35</b>	<b>\$ 110.323,22</b>	<b>\$ 119.244,40</b>
<b>Gastos Generales</b>	<b>\$ 82.399,67</b>	<b>\$ 76.978,28</b>	<b>\$ 79.303,54</b>	<b>\$ 79.101,47</b>	<b>\$ 81.141,50</b>
Sueldos y beneficios	\$ 45.999,00	\$ 50.669,87	\$ 52.397,71	\$ 54.184,47	\$ 56.032,16

Tomado de: Plan financiero

Los gastos más representativos son los operacionales y de salarios, los primeros incluyen el valor que se debe pagar mensualmente al minorista en este caso La Favorita donde ellos se quedan con el 20% sobre el P.V.P. es decir, que ellos ganan \$0,90 por cada paquete de Glutti que es vendido, también tomamos en cuenta los sueldos de cada uno de los empleados que desempeñan un papel fundamental, estos valores fueron calculados con la inflación para así obtener el valor de los años venideros desde el inicio del proyecto.

#### 7.1.4 Políticas de pagos y cobros

POLÍTICAS DE LA EMPRESA	
Política de dividendos	0,00%
Plazo de pagos a proveedores	30
Plazo de cobros (días)	30
Inventarios mp (días)	15
Inventario producto terminado (días)	30

Tomado de: Plan financiero

## 7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial para empezar con el proyecto es \$34419.15 donde se incluye todo lo que es propiedad, planta y equipo, los intangibles como el software para inventarios, paquete de office entre otros. El inventario que es la materia prima necesaria para el comienzo y los gastos efectivos.

Tabla 24: Inversión inicial

	Año 1	Año 2
<b>INVERSIONES</b>		
Capital de Trabajo	\$ 24.904,15	
Maquinaria de producción	\$ 5.150,00	
Equipos de oficina	\$ 1.790,00	
Equipos de computación	\$ 2.575,00	
Total activos fijos	\$ 9.515,00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 34.419,15</b>	<b>-</b>
<b>Inversión Acumulada</b>	<b>\$ 34.419,15</b>	<b>-</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>		
Préstamos	\$ 24.093,40	70%
Accionistas	\$ 10.325,74	30%
<b>Total financiamiento</b>	<b>\$ 34.419,15</b>	

Tomado de: Plan financiero

## 7.2.2 Capital de trabajo

Tabla 25: Capital de Trabajo

Año 1

### INVERSIONES

Capital de Trabajo \$ 24.904,15

Tomado de: Plan financiero

## 7.2.3 Estructura de capital

Tabla 26: Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Deuda L/P	70%	\$ 24.093,40
Propio	30%	\$ 10.325,74

Tomado de: Plan financiero

La estructura de capital se divide en 30% propio y 70% de crédito con alguna institución financiera, a un plazo de cinco años con una tasa de interés anual de 11,26% con pagos mensuales de \$596.98.

## 7.3 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADO, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.

### 7.3.1 Estado de resultados

Tabla 27: Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 181.791,00	\$ 212.113,56	\$ 234.692,52	\$ 251.279,53	\$ 268.771,18
Descuento distribuidores	\$ 36.358,20	\$ 42.422,71	\$ 46.938,50	\$ 50.255,91	\$ 53.754,24
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 145.432,80</b>	<b>\$ 169.690,85</b>	<b>\$ 187.754,02</b>	<b>\$ 201.023,62</b>	<b>\$ 215.016,94</b>
Costo de Ventas	\$ 68.175,78	\$ 79.489,89	\$ 85.888,66	\$ 90.700,40	\$ 95.772,54
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 77.257,02</b>	<b>\$ 90.200,96</b>	<b>\$ 101.865,35</b>	<b>\$ 110.323,22</b>	<b>\$ 119.244,40</b>
<b>Gastos Generales</b>	<b>\$ 82.399,67</b>	<b>\$ 76.978,28</b>	<b>\$ 79.303,54</b>	<b>\$ 79.101,47</b>	<b>\$ 81.141,50</b>
Sueldos y beneficios	\$ 45.999,00	\$ 50.669,87	\$ 52.397,71	\$ 54.184,47	\$ 56.032,16
Suministros Oficina	\$ 360,00	\$ 372,28	\$ 384,97	\$ 398,10	\$ 411,67
Mantenimiento instalaciones y maquinaria	\$ 1.440,00	\$ 1.489,10	\$ 1.539,88	\$ 1.592,39	\$ 1.646,69
Arriendo fábrica	\$ 14.400,00	\$ 14.891,04	\$ 15.398,82	\$ 15.923,92	\$ 16.466,93
Suministros de limpieza	\$ 600,00	\$ 620,46	\$ 641,62	\$ 663,50	\$ 686,12
Luz	\$ 600,00	\$ 620,46	\$ 641,62	\$ 663,50	\$ 686,12
Teléfono	\$ 360,00	\$ 372,28	\$ 384,97	\$ 398,10	\$ 411,67
Internet	\$ 600,00	\$ 620,46	\$ 641,62	\$ 663,50	\$ 686,12
Promoción y publicidad	\$ 7.790,00	\$ 5.770,00	\$ 5.720,00	\$ 3.920,00	\$ 3.420,00
Preoperacionales	\$ 8.698,34				
Depreciaciones	\$ 1.552,33	\$ 1.552,33	\$ 1.552,33	\$ 694,00	\$ 694,00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ (5.142,66)</b>	<b>\$ 13.222,69</b>	<b>\$ 22.561,81</b>	<b>\$ 31.221,75</b>	<b>\$ 38.102,91</b>
Intereses préstamos	\$ 2.520,62	\$ 2.069,58	\$ 1.565,05	\$ 1.000,68	\$ 369,38
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>\$ (7.663,27)</b>	<b>\$ 11.153,11</b>	<b>\$ 20.996,76</b>	<b>\$ 30.221,07</b>	<b>\$ 37.733,52</b>
Participación laboral	\$ -	\$ 1.672,97	\$ 3.149,51	\$ 4.533,16	\$ 5.660,03
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 2.085,63	\$ 3.926,39	\$ 5.651,34	\$ 7.056,17
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (7.663,27)</b>	<b>\$ 7.394,51</b>	<b>\$ 13.920,85</b>	<b>\$ 20.036,57</b>	<b>\$ 25.017,33</b>

Tomado de: Plan financiero

El estado de resultados se lo realizó con las proyecciones previamente explicadas, donde el primer año se obtiene una utilidad neta de \$ -7663.27, el segundo año se obtiene \$7394.51 de la utilidad, en el tercer año hay un crecimiento de la utilidad neta que se explica con esfuerzos de marketing para aumentar las ventas a \$234.692,52 con una margen neto del 5.4% y finalmente al final de los 5 años Glutti registra \$ \$ 25.038,19 de utilidad neta con un margen neto final de 9.32% el cual es mayor al de la industria que es de 7.47%.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

En el estado de situación financiera se aprecia de mejor forma los Activos sean Corrientes o no corrientes, los pasivos corrientes o no corrientes y el patrimonio.

Tabla 28: Estado Situación anual

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO		GLUTTI CIA LTDA				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	\$ 24.904,15	\$ 285,87	\$ 5.558,87	\$ 18.754,96	\$ 35.815,13	\$ 56.597,10
Cuentas x cobrar		\$ 15.149,25	\$ 17.676,13	\$ 19.557,71	\$ 20.939,96	\$ 22.397,60
Inventarios MP		\$ 1.812,89	\$ 1.970,83	\$ 2.171,76	\$ 2.319,79	\$ 2.480,55
Inventarios Prod terminado		\$ 5.687,22	\$ 6.643,85	\$ 7.154,25	\$ 7.574,50	\$ 7.989,62
<b>Activos corrientes</b>	<b>\$ 24.904,15</b>	<b>\$ 22.935,24</b>	<b>\$ 31.849,68</b>	<b>\$ 47.638,68</b>	<b>\$ 66.649,37</b>	<b>\$ 89.464,86</b>
Maquinaria de produccion	\$ 5.150,00	\$ 5.150,00	\$ 5.150,00	\$ 5.150,00	\$ 5.150,00	\$ 5.150,00
Equipos de oficina	\$ 1.790,00	\$ 1.790,00	\$ 1.790,00	\$ 1.790,00	\$ 1.790,00	\$ 1.790,00
Equipos de computación	\$ 2.575,00	\$ 2.575,00	\$ 2.575,00	\$ 2.575,00	\$ 2.575,00	\$ 2.575,00
Dep. Acumulada		\$ (1.552,33)	\$ (3.104,67)	\$ (4.657,00)	\$ (5.351,00)	\$ (6.045,00)
<b>Activos Fijos netos</b>	<b>\$ 9.515,00</b>	<b>\$ 7.962,67</b>	<b>\$ 6.410,33</b>	<b>\$ 4.858,00</b>	<b>\$ 4.164,00</b>	<b>\$ 3.470,00</b>
	<b>\$ 34.419,15</b>	<b>\$ 30.897,90</b>	<b>\$ 38.260,01</b>	<b>\$ 52.496,68</b>	<b>\$ 70.813,37</b>	<b>\$ 92.934,86</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar local		\$ 3.625,78	\$ 3.941,66	\$ 4.343,51	\$ 4.639,57	\$ 4.961,10
Beneficios Sociales por pagar		\$ 3.304,17	\$ 3.416,84	\$ 4.736,39	\$ 4.897,90	\$ 5.064,92
IESS por pagar		\$ 1.015,20	\$ 1.049,82	\$ 1.085,62	\$ 1.122,64	\$ 1.160,92
Participación laboral por pagar		\$ -	\$ 1.672,97	\$ 3.149,51	\$ 4.533,16	\$ 5.660,03
Impuesto a la renta or pagar		\$ -	\$ 2.085,63	\$ 3.926,39	\$ 5.651,34	\$ 7.056,17
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 7.945,15</b>	<b>\$ 12.166,91</b>	<b>\$ 17.241,42</b>	<b>\$ 20.844,61</b>	<b>\$ 23.903,13</b>
Préstamos bancarios LP	\$ 24.093,40	\$ 20.290,28	\$ 16.036,11	\$ 11.277,42	\$ 5.954,36	\$ -
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>\$ 24.093,40</b>	<b>\$ 20.290,28</b>	<b>\$ 16.036,11</b>	<b>\$ 11.277,42</b>	<b>\$ 5.954,36</b>	<b>\$ -</b>
Capital social	\$ 10.325,74	\$ 10.325,74	\$ 10.325,74	\$ 10.325,74	\$ 10.325,74	\$ 10.325,74
Utilidad del ejercicio		\$ (7.663,27)	\$ 7.394,51	\$ 13.920,85	\$ 20.036,57	\$ 25.017,33
Utilidades retenidas			\$ (7.663,27)	\$ (268,76)	\$ 13.652,09	\$ 33.688,66
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 10.325,74</b>	<b>\$ 2.662,47</b>	<b>\$ 10.056,98</b>	<b>\$ 23.977,84</b>	<b>\$ 44.014,41</b>	<b>\$ 69.031,73</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 34.419,15</b>	<b>\$ 30.897,90</b>	<b>\$ 38.260,01</b>	<b>\$ 52.496,68</b>	<b>\$ 70.813,37</b>	<b>\$ 92.934,86</b>

CHECK: assets - liabs&nw

Tomado de: Plan financiero

Los activos en general crecen año a año siendo el efectivo lo que más aumenta, los pasivos corrientes en general aumentan, pero bajan en el último año del proyecto, los pasivos no corrientes que es básicamente la deuda terminan en cero a lo largo de los cinco años



### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla 29: Estado de Flujo efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		\$ (7.663,27)	\$ 7.394,51	\$ 13.920,85	\$ 20.036,57	\$ 25.017,33
(+) depreciación		\$ 1.552,33	\$ 1.552,33	\$ 1.552,33	\$ 694,00	\$ 694,00
(-) Incrementos de cuentas por cobrar		\$ (15.149,25)	\$ (2.526,88)	\$ (1.881,58)	\$ (1.382,25)	\$ (1.457,64)
(-) Incrementos de inventarios MP		\$ (1.812,89)	\$ (157,94)	\$ (200,93)	\$ (148,03)	\$ (160,76)
(-) Incrementos de inventarios PT		\$ (5.687,22)	\$ (956,63)	\$ (510,41)	\$ (420,24)	\$ (415,12)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		\$ 3.625,78	\$ 315,87	\$ 401,85	\$ 296,06	\$ 321,53
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar		\$ 3.304,17	\$ 112,67	\$ 1.319,55	\$ 161,51	\$ 167,02
(+) incrementos IESS por pagar		\$ 1.015,20	\$ 34,62	\$ 35,80	\$ 37,02	\$ 38,28
(+) incrementos Participación laboral por pagar		\$ -	\$ 1.672,97	\$ 1.476,55	\$ 1.383,65	\$ 1.126,87
(+) incrementos Impuesto a la renta or pagar		\$ -	\$ 2.085,63	\$ 1.840,76	\$ 1.724,95	\$ 1.404,83
Flujo neto de caja operativo		\$ (20.815,15)	\$ 9.527,16	\$ 17.954,79	\$ 22.383,23	\$ 26.736,32
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	\$ (9.515,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja neto por inversiones	\$ (9.515,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Préstamos	\$ 24.093,40					
Aportes accionistas	\$ 10.325,74					
Pago de Préstamos		\$ (3.803,13)	\$ (4.254,16)	\$ (4.758,69)	\$ (5.323,06)	\$ (5.954,36)
Dividendos pagados a accionistas			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de caja por act. Financieras	\$ 34.419,15	\$ (3.803,13)	\$ (4.254,16)	\$ (4.758,69)	\$ (5.323,06)	\$ (5.954,36)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 24.904,15	\$ (24.618,28)	\$ 5.273,00	\$ 13.196,09	\$ 17.060,17	\$ 20.781,97
Caja al inicio		\$ 24.904,15	\$ 285,87	\$ 5.558,87	\$ 18.754,96	\$ 35.815,13
<b>Caja Final</b>	<b>\$ 24.904,15</b>	<b>\$ 285,87</b>	<b>\$ 5.558,87</b>	<b>\$ 18.754,96</b>	<b>\$ 35.815,13</b>	<b>\$ 56.597,10</b>

Tomado de: Plan financiero

Con el estado de flujo de efectivo podemos ver en detalle las variaciones y movimientos de efectivo o sus equivalentes.

Podemos observar que se tiene una liquidez positiva en la mayoría del periodo a excepción del primer año donde las CxC se incrementan debido a la inversión hecha a lo largo de ese año, pero que se vuelve positiva a lo largo del resto del periodo.

### 7.3.4 Flujo de caja

Tabla 30: Flujo de caja

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (34.419,15)	\$ (18.294,54)	\$ 11.596,74	\$ 19.519,83	\$ 23.383,91	\$ 64.444,49

Tomado de: Plan financiero

En el flujo de caja permite ver la capacidad de pago que tiene el proyecto y en cuanto tiempo empieza a haber liquidez en el mismo, que en el proyecto es a partir del segundo año.

## 7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

### 7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

Tabla 31: Flujo de caja del inversionista

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (10.325,74)	\$ (23.768,83)	\$ 5.970,45	\$ 13.723,51	\$ 17.397,40	\$ 58.245,23

Tomado de: Plan financiero

El flujo de caja del inversionista se calcula con las inversiones del proyecto en el que se toman en cuenta los beneficios e inversiones del proyecto.

Para este cálculo se consideran los siguientes datos: préstamos, amortización de capital, escudo fiscal y gasto de interés.

A partir del segundo año existe liquidez para cubrir las distintas deudas sea por préstamos o las inversiones realizados, razón por la cual empieza un gran crecimiento desde el tercer año.

### 7.4.2 Cálculo de tasa de descuento y criterios de valoración

Tabla 37: Tasa de descuento

CAPM	
Beta	0,68
Bono del estado	1,80%
Riesgo País	6,96%
Prima de Mercado	15,13%

<b>Costo de oportunidad Apalancado</b>	19,0%
----------------------------------------	-------

WACC				
	Total	Costo	Costo d. de imp	WACC
Crédito	70,0%	11,26%	33,7%	5,2%
Aportes socios	30,0%	19,0%		5,7%
	100,0%		<b>WACC</b>	<b>10,9%</b>

Tomado de: Plan financiero

Tabla 32: Criterios de inversión

	PROYECTO	INVERSIONISTA
<b>VAN</b>	\$ 26.593,12	\$ 15.074,57
<b>TIR</b>	24,33%	33,78%
<b>B/C</b>	1,77	2,46
<b>TIEMPO DE RECUPERACIÓN</b>	4,31	4,38

Tomado de: Plan financiero

La tasa de descuento se utiliza principalmente para determinar el valor en la actualidad de un capital futuro y evaluar proyectos de inversión, que se observa en el WACC de la tabla.

Los criterios de valoración al final del proyecto demuestran que es rentable y factible tanto para el proyecto como el inversionista, esto se deduce observando el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El índice de rentabilidad demuestra que por cada dólar invertido el proyecto nos devuelve \$1.77, mientras para el inversionista retorna \$2.46.

El tiempo en que se recupera en el proyecto es en 4,31 años para el proyecto y 4,38 años para el inversionista.

## 7.5 ÍNDICES FINANCIEROS

Tabla 33: Índices Financieros

ÍNDICES FINANCIEROS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Sectorial
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>						
Utilidad bruta/ventas	42%	43%	43%	44%	44%	29,57%
Utilidad Neta/Ventas	-4%	3%	6%	8%	9%	7,47%
Utilidad Operativa/Ventas	-3%	6%	10%	12%	14%	9,09%
<b>ROA</b>						
Utilidad Neta / Activos Totales	-22%	24%	36%	38%	35%	13,85%
<b>ROE</b>						
Utilidad Neta / Patrimonio	-74%	278%	138%	84%	57%	23,05%
<b>ROI</b>						
Utilidad Neta / Inversión	-22%	21%	40%	58%	73%	6,85%
<b>RAZON DE ROTACION</b>						
<b>ROTACION DE CUENTAS X COBRAR</b>						
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	6,77
Días de Cuentas por Cobrar	30	30	30	30	30	54
<b>ROTACION DE CUENTAS X PAGAR</b>						
Costos/Cuentas por pagar	18,80	20,17	19,77	19,55	19,30	10,99
Días de Cuentas por Pagar	19	18	18	19	19	33
<b>ROTACIÓN INVENTARIOS</b>						
Costo de Ventas/Inventarios	11,99	11,96	12,01	11,97	11,99	9,64
Días de Inventario	30	31	30	30	30	38
<b>LIQUIDEZ</b>						
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	2,89	2,62	2,76	3,20	3,74	1,34
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Pasivos / Activos	91%	74%	54%	38%	26%	57%

Tomado de: Plan financiero

En general se puede observar que los índices financieros en su mayoría superan a los de la industria, debido a que por falta de la información de la industria sin gluten se la comparó con empresas de pasta normal. La diferencia entre unos valores y otros son por el mercado novedoso que representa y de acuerdo a las proyecciones habladas anteriormente.

## **7.6 RECOMENDACIONES PARA VIABILIDAD FINANCIERA**

A largo plazo se debería pensar en la apertura de tiendas propias y otros canales de distribución para no afectar a los márgenes de ganancia por la comisión de que se debe pagar al distribuidor. Esto sería posible a que después de uso años el producto y la marca, van estar posicionados en el mercado por lo que se puede dejar de depender de un solo distribuidor.

Se debería incrementar el portafolio de productos para atacar distintos gustos y preferencias de los consumidores. Para lograrlo sería necesaria la inversión en otros tipos de máquinas para diferentes cortes y presentaciones de pasta.

## **8 CONCLUSIONES GENERALES**

En el presente plan de negocios se establecen todos los parámetros para poner en funcionamiento a Glutti Cia.Ltda., proyectado a cinco años. Periodo en el cual se pretende lanzar al mercado pasta sin gluten para celíacos, para satisfacer las necesidades de un segmento de la población no atendido.

En cuanto al análisis financiero, se concluye que el plan de negocios es viable debido a poseer un VAN positivo de \$32.984,61 y TIR de 29.5% para el proyecto y un VAN de \$21.101,39 y TIR de 42.98% para el inversionista.

La industria en la que Glutti se desarrolla tiene como crecimiento de 3,10% anual, con perspectivas de aumento en los próximos años debido al boom, que significa la moda de productos sin gluten, el aumento de personas diagnosticadas con la enfermedad de celiaquía o niveles de intolerancia al gluten agregado a las facilidades de crédito que brinda el gobierno, existen proyecciones de que este mercado va a crecer y ser más importante en los próximos años por lo que es un buen momento para marcar la diferencia con el producto.

El consumo de estos alimentos sin ninguna duda aumentará en los próximos años, además la inversión en tecnologías y la penetración de internet facilita la expansión y alcance del proyecto. En la industria también existe un gran poder de negociación sobre los clientes, que permite que la empresa tenga control sobre los precios. Por otro lado, un moderado poder sobre los proveedores que existen localmente evita la importación, lo que implicaría, incurrir en mayores costos y tiempos de espera.

La competencia tiene un poder medio relacionado con la cantidad de alimentos sin gluten que existen en el mercado; en cuanto a la amenaza de productos sustitutos, y entrada de nuevos competidores que es alta y para tratar de contrarrestar estas fuerzas se utilizará una fórmula para la pasta que a diferencia de algunos productos sin gluten existentes en el mercado, no causa problemas en el organismo debido a una mala porción de los ingredientes utilizados.

En cuanto al análisis del cliente, se llegó a la conclusión de casi la aceptación total del producto, donde los consumidores prefieren encontrarlo en supermercados: no son fieles a una marca específica, sino, más bien, les interesa la calidad, sobre todo tratándose de bienestar y mejora de salud, lo que nos genera una oportunidad para lograr sean fieles al producto y a la marca. También, como parte del estudio, se analizaron sus gastos, frecuencia de compra, cómo les gustaría recibir información del producto, como actúan con las redes sociales y por último, si necesitan o desean probar los fideos sin gluten no existe actualmente una opción dentro del país. Lo que demuestra que con Glutti se puede satisfacer esa necesidad aprovechando las deficiencias por parte de los actores que actualmente están en el mercado, en el los productos tienen características homogéneas que no se diferencian una de otra de forma importante.

La estrategia general de Marketing que se usará es la de especialista. La cual se refleja perfectamente con el segmento de celíacos o intolerantes al gluten, que es muy específico, hay que actuar con preferencia y directamente hacia ellos. Actualmente, nadie les brinda el trato que amerita su situación con

productos dirigidos específicamente hacia ellos, creando un valor significativo para el cliente como ya se indicó anteriormente; llegando a los consumidores potenciales con promociones, videos de la marca a través de medios digitales como Facebook, Instagram y Pagina Web, también espacios físicos como ferias de alimentos, con ediciones especiales del producto, como por ejemplo, en el día mundial de los celíacos, para así fomentar la fidelidad de los clientes y dando un servicio postventa para mantener un contacto más personal.

La estructura Organizacional se la realizó, de la forma más eficiente posible, cumplir con las funciones de cada cargo existente en la empresa, para lo cual, se contará con una bodega, en la cual se instalarán oficinas de primera calidad. En el interior, estará el área de producción, donde se realizará todo el proceso pertinente a la proceso de creación, elaboración y fabricación de la pasta, en esta bodega se realizarán todas las actividades de la empresa.

## 9 REFERENCIAS

- Alban, I. (2017). *"LACTANCIA MATERNA Y ALIMENTACIÓN"*. Quito: PUCE.
- ANFAB. (28 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://anfab.com/wp/el-boom-de-la-dieta-libre-de-gluten/>
- ARCSA. (20 de Junio de 2018). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Recuperado el 15 de Junio de 2018, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Asamblea. (29 de Marzo de 2018). *aduana.gob*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- BCE. (29 de Octubre de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- BCE. (29 de Octubre de 2017). *BCE*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- BCE. (28 de Marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320~Adiscretionary%20%7B-%7D%7B%7D%7B%7Dndice-de-confianza-del-consumidor>
- BCE. (1 de Marzo de 2018). *Banco Central Ecuador*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Bennet., P. D. (18 de Mayo de 1998). *NeoAttack*. Obtenido de <https://neoattack.com/investigacion-mercados/>
- Celiaco. (29 de Marzo de 2018). *Céli&co*. Obtenido de <http://www.celico.com.ar/conoces-la-goma-xantana-quieres-cocinar-sin-gluten-la-necesitas/>
- Celicidad. (28 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://celicidad.net/la-celiaquia-las-enfermedades-mas-complicadas-diagnosticar/>
- CFN. (30 de Marzo de 2018). *Corporacion Financiera Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Fideos-y-Pastas-Final-octubre-2017.pdf>
- cifras, E. e. (29 de Octubre de 2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Cluster. (28 de Marzo de 2018). Obtenido de <http://www.calidad.ebizor.com/certificacion-gluten-free-nsf-international/#1470083993013-d64be320-b024>
- Cocinasegura. (29 de Marzo de 2018). *Cocina segura*. Obtenido de <http://www.cocinasegura.com/2012/09/cuanto-cuesta-comer-sin-gluten.html>
- Ekos. (29 de Octubre de 2017). *Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>
- Eslava. (2015).

- Exterior, C. (29 de Octubre de 2017). *Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci3n-051-2014.pdf>
- Finanzas, M. d. (28 de Marzo de 2018). *Ministerios Economia y Finanzas*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/gobierno-nacional-entrego-proforma-presupuestaria-2018/>
- Guillot, C. C. (29 de Octubre de 2017). *Uniandes*. Obtenido de <http://www.uniandes.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Las-enfermedades-de-baja-prevalencia-y-la-enfermedad-cel3aca-como-modelo-de-estudio..pdf>
- INEC. (1 de Mayo de 2015). *Ecuador en cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Tecnologia\\_Inform\\_Comun\\_Empresatic/2015/2015\\_TICEMPRESAS\\_PRESENTACION.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresatic/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf)
- INEC. (29 de Octubre de 2017). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Septiembre-2017/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_septiembre2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Septiembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_septiembre2017.pdf)
- INEC. (29 de Octubre de 2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (29 de Octubre de 2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Septiembre-2017/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_septiembre2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Septiembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_septiembre2017.pdf)
- INEC. (29 de Octubre de 2017). *INEC*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)
- institucional, C. (24 de Enero de 2012). *Registro Oficial*. Obtenido de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/7354-registro-oficial-no-625.html>
- Kantar. (29 de Marzo de 2018). *Kantar Ibope Media*. Obtenido de <https://www.kantaribopemedia.com/el-nuevo-consumidor-ecuatoriano-oportunidades-de-crecimiento-en-tiempos-de-recuperacion-del-consumo/>
- Kotler. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. (1 de Marzo de 2007). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/philip-kotler-y-sus-estrategias-de-marketing/>
- Lambin. (2013). Dirección de Marketing.
- Ludvigsson, J. F. (29 de Octubre de 2017). *Annales Nestlé*. Obtenido de [http://www.fmed.uba.ar/depto/alim\\_n\\_sano/Timingofgluten\\_Fasano%5B1%5D.pdf](http://www.fmed.uba.ar/depto/alim_n_sano/Timingofgluten_Fasano%5B1%5D.pdf)



- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados, un enfoque práctico*. México: Prentice Hall.
- MarketingDirecto. (20 de Junio de 2018). *MarketingDirecto*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/logotipo>
- MIES. (19 de Mayo de 2012). *Plataforma de seguridad alimentaria y nutricional*. Obtenido de <http://plataformacelac.org/politica/8>
- Moncayo, R. (29 de Octubre de 2017). *Universidad de GYE*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/3718/1/TESIS%20ROSA%20MONCAYO.pdf>
- Morgan, J. (29 de Octubre de 2017). *Ambito*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Mundial, B. (29 de Octubre de 2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=EC>
- Mundial, B. (28 de Marzo de 2017). *World Bank*. Obtenido de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador>
- Osterwalder, A. (4 de Septiembre de 2015). *Marketing y Finanzas*. Obtenido de <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>
- Porter, M. (18 de Junio de 2016). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- ProEcuador. (12 de Abril de 2013). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/temporal/?p=5903>
- Rentables, N. (29 de Octubre de 2017). *Negocios Rentables*. Obtenido de <https://negociosrentablesfx.com/como-abrir-una-tienda-de-galletas-negocio-rentable/>
- Research, S. I. (28 de Marzo de 2018). *SIS*. Obtenido de <https://www.sisinternational.com/investigacion-cuantitativa/>
- Reuters. (28 de Marzo de 2018). *América Economía*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/asamblea-de-ecuador-aprueba-presupuesto-2018-por-us34853m>
- Reyes, C. M. (29 de Octubre de 2017). *Ecuavisa*. Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/60371-gluten-free-moda-o-verdadera-enfermedad>
- sanitario, C. (28 de Marzo de 2018). Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Supercia. (29 de Marzo de 2018). Obtenido de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)
- Taylor, E. J. (6 de Octubre de 2010). *Wordpress*. Obtenido de <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>

telegrafo, E. (29 de Octubre de 2017). *El telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/celiacos-exigen-normas-y-leyes-de-proteccion>

telégrafo, E. (29 de Octubre de 2017). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/dieta-sin-gluten-cuesta-hasta-300-al-mes>

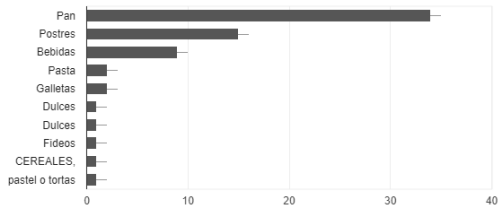
Universo, E. (29 de Octubre de 2017). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2010/12/20/1/1384/enfermos-celiaquia-reclaman-falta-apoyo-gobierno.html>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 Resultado de encuestas

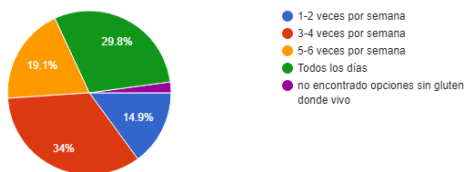
1. ¿De los siguientes productos sin gluten cuales son los que más consume?

47 respuestas



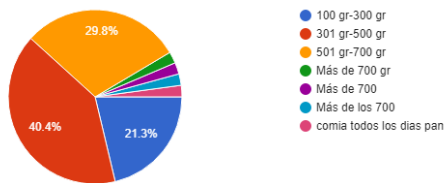
2. ¿Con qué frecuencia consume alimentos sin gluten?

47 respuestas



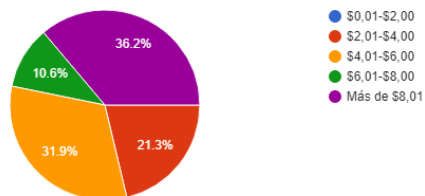
3. ¿Cuánta cantidad consume en estos productos semanalmente?

47 respuestas



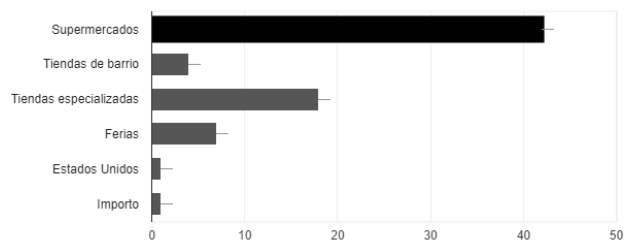
4. ¿Cuánto gasta generalmente en estos alimentos semanalmente?

47 respuestas



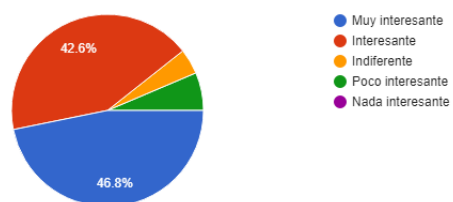
### 5. ¿Dónde compra esos productos?

47 respuestas



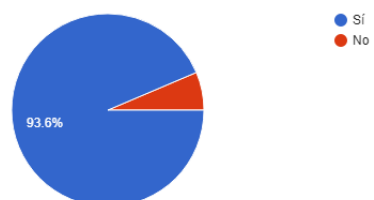
### 6. Ahora le voy a presentar un nuevo producto ¿Qué le parece la pasta sin gluten?

47 respuestas



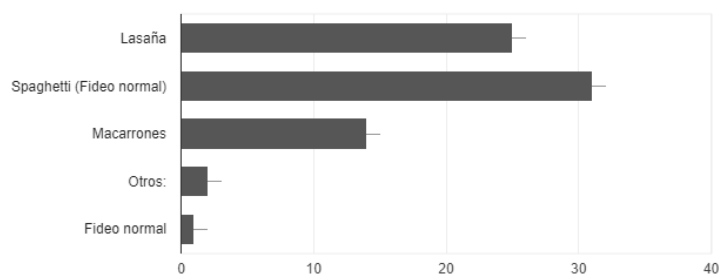
### 7. ¿Estaría interesado en comprar pasta sin gluten?

47 respuestas

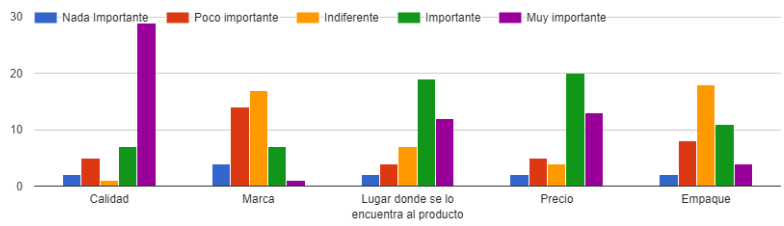


### 8. ¿Qué tipo de pasta sin gluten le gustaría encontrar?

42 respuestas

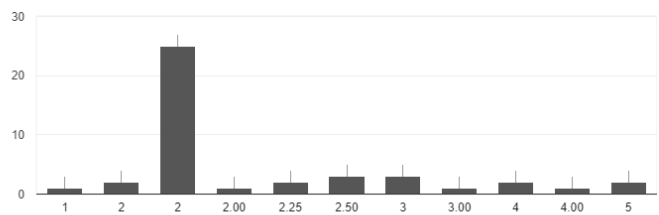


9. A la hora de comprar pastas sin gluten para usted ¿qué atributos son los más importantes?



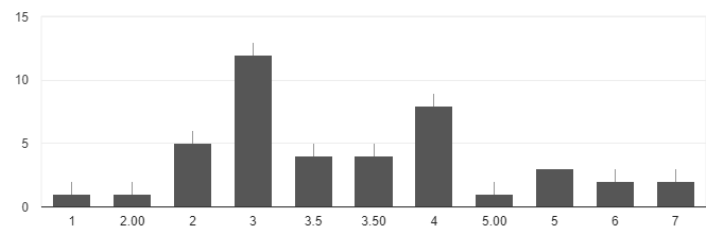
10. Dentro del rango entre \$2,00 a \$7,00 para una pasta sin gluten, que precio le haría dudar de su calidad y no lo compraría?

43 respuestas



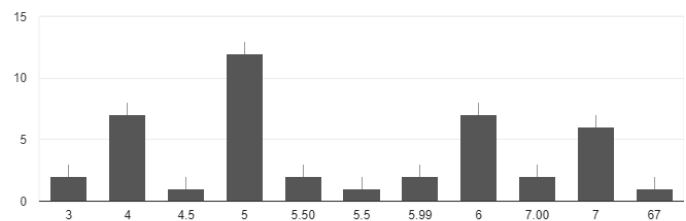
11. Dentro del rango entre \$2,00 a \$7,00 para una pasta sin gluten, que precio considera como barato y aun así lo compraría?

43 respuestas



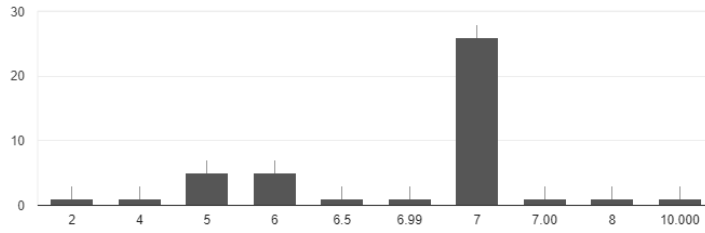
12. ¿Dentro del rango entre \$2,00 a \$7,00 para una pasta sin gluten, que precio considera como caro y aun así lo compraría?

43 respuestas



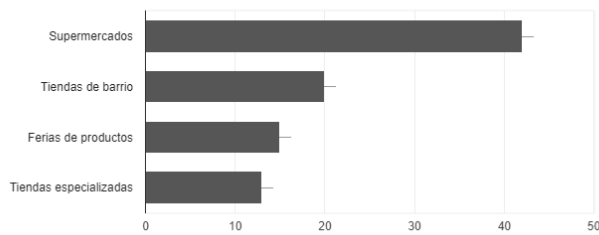
13. ¿Dentro del rango entre \$2,00 a \$7,00 para una pasta sin gluten, que precio considera como muy caro para comprarlo?

43 respuestas



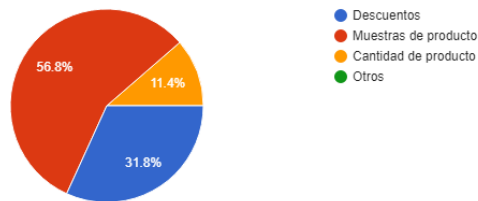
14. ¿Dónde le gustaría poder adquirir este producto?

44 respuestas



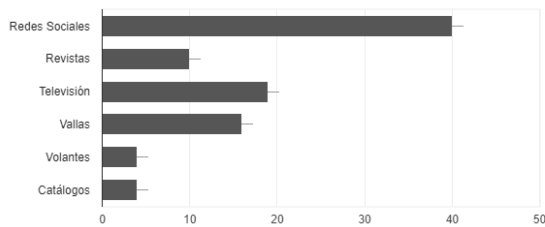
15. ¿Qué tipo de promociones le gustaría que exista con la pasta sin gluten?

44 respuestas



16. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información, beneficios y promociones sobre este producto?

43 respuestas









Etiquetas de fila	1	2	3	4 (en blanco)	Total general
1	2,27%	0,00%	0,00%	0,00%	2,27%
2	15,91%	4,55%	4,55%	0,00%	25,00%
3	11,36%	9,09%	6,82%	0,00%	27,27%
4	0,00%	9,09%	2,27%	0,00%	11,36%
5	0,00%	4,55%	2,27%	6,82%	13,64%
6	0,00%	0,00%	4,55%	6,82%	11,36%
7	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	9,09%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>29,55%</b>	<b>27,27%</b>	<b>20,45%</b>	<b>22,73%</b>	<b>100,00%</b>

Se observa que conforme aumenta la edad de los clientes más dinero ganan mensualmente lo que les da más posibilidad a gastar

## Anexo 4: Requisitos productos nuevos La Favorita

CORPORACIÓN FAVORITA	GLUTTI: PASTAS SIN GLUTEN		Las inversiones realizadas o por realizar para generar demanda	Cumple	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enseñar el plan de marketing realizado mostrando con datos de inversión de publicidad que se usa en el plan financiero.</li> </ul>
FACTORES ANALIZAR	POR	CUMPLE	ACCIONES PARA GARANTIZAR LA APROBACIÓN DEL DISTRIBUIDOR	No aplica	AL ser un mercado relativamente nuevo no existe saturación de mercado para el producto.
Relación precio-calidad del Producto		CUMPLE	Presentación de documentos que comprueben que el producto es de calidad, entre ellos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificados de los proveedores de materias primas de GLUTTI, que destacan la calidad de insumos.</li> <li>Certificado de maquinaria que se usa para la producción.</li> <li>Acta de inspección realizada por ministerio de salud pública.</li> <li>Presentación de Registro Sanitario.</li> </ul>	Cumple	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificados elaborados por los trabajadores y proveedores, en que destaquen el nivel de satisfacción con el empleador.</li> <li>Documentos legales que garanticen que la empresa es ecuatoriana y por lo tanto se rige a las regulaciones estatales</li> <li>Documentos de creación de la empresa o certificados del funcionamiento de la misma.</li> </ul>
Posicionamiento en el mercado y potencial de crecimiento		No cumple	En este momento no posee un posicionamiento de mercado debido a que es un proyecto nuevo, se presentaría encuesta realizada, en la que se destaca la cantidad de personas dispuestas a consumir el producto	No cumple	Al ser una empresa nueva no es posible cumplir con este requisito, pero se puede mostrar con datos que se conoce sobre el mercado en el que se encuentra el producto.
Satisfacción de necesidades de los consumidores		Cumple	Presentación de resultados de encuesta, en que se destaca que existe demanda del producto	Por determinar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como recién empieza GLUTTI no es posible tener todos esos certificados, pero lo que se podría hacer es demostrar que estamos en proceso para conseguirlos.</li> </ul>
Características de novedad o diferenciadoras con otras ya presentes en el mercado		Cumple	Pasta sin gluten actualmente no existe en el mercado. Hay que destacar los insumos con los que el producto es realizado: harina de quinoa, harina de arroz, harina de maíz, goma xajtan.	Por determinar	
Atender demandas poco o no satisfechas en el mercado		Cumple	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de estudio de mercado realizado con los resultados de la misma.</li> <li>Presentar las encuestas físicas y los videos del grupo focal.</li> </ul>	Cumple	Presentación de política de servicios y calidad con el que se maneja la empresa.
			Cumplimiento de la Ley de Defensa al Consumidor y Etiquetado	Cumple	

## Anexo 5: Funciones empleados

## Gerente General

Representante legal, el que toma decisiones para la empresa, da soporte a todas las áreas de la empresa, recursos humanos. Crear estrategias y llevar a cabo los planes de acción. Aprobar las compras de insumos y productos a lanzar al mercado. Evaluar resultados y alcanzar objetivos.



### Perfil:

Hombre o mujer de 25 a 45 años de edad.

-Estudios: Tercer nivel en Finanzas.

-Experiencia: Al menos 5 años en cargos similares. Experiencia necesaria en trabajo en equipo.

-Aptitudes: Actitud emprendedora, altos niveles de honradez, confianza y credibilidad.

Habilidad numérica y de resolución de conflictos; capacidad analítica y trabajo bajo presión.

## Jefe de Marketing

Reporta al Gerente General, proyecta las producciones futuras, distribución de inventario desarrolla estrategias para la toma de decisiones en pro de los objetivos que se quieren alcanzar. administra el departamento de marketing y desarrolla campañas publicitarias para incrementar el consumo Implementa estrategias para posicionar la marca, evalúa al consumidor, planifica ventas y canales de distribución. Implementa objetivos a corto y largo plazo en pro de la comercialización, genera confianza entre el cliente y el proveedor, Manejo de redes sociales y pagina web.



### Perfil

Hombre o mujer de 25 a 35 años de edad.

-Estudios: Tercer nivel en ramas administrativas, de negocios o marketing.

-Experiencia: Al menos 3 años en cargos similares. Necesaria en trabajo en equipo.

- Motivación para dirigir las acciones del personal, capacidad de análisis y respuesta, dotes de liderazgo, integridad, moral y principios éticos.

## Jefatura de planta y operaciones

Edad: 27 a 42 años

-Estudios: Tecnología o superiores en la rama de operaciones

-Experiencia: Mínima de 2 años en cargos de supervisión de producción.

-Aptitudes: Vigilancia, integridad, lealtad, principios, habilidades de trabajo en equipo, liderazgo y emprendimiento. Carácter estricto a nivel profesional.

-Capacidad de trabajo bajo presión y manejo de inventarios



### -Perfil

-Coordina y verifica el proceso de producción y maneja el inventario. Control de calidad, guía de la mano de obra, controla la cantidad de insumos y que se cumpla la fórmula de la pasta.

## Jefe de Finanzas

Reporta al Gerente General, genera estrategias para la optimización de procesos administrativos y de administración financiera además coordina y controla el área financiera, analiza costos, precios, ingresos y pérdidas económicas

Genera documentación bancaria y requerida para organismos de control, compras y adquisiciones.



### Perfil

Hombre o mujer de 25 a 45 años de edad.

-Estudios: Tercer nivel en Finanzas.

-Experiencia: Al menos 5 años en cargos similares. Experiencia necesaria en trabajo en equipo.

-Aptitudes: Actitud emprendedora, altos niveles de honradez, confianza y credibilidad.

Habilidad numérica y de resolución de conflictos; capacidad analítica y trabajo bajo presión.

## Operarios

Maneja la disitinta maquinaria y el responsable del proceso de recibir la materia prima y despachar el producto.



### Perfil

Edad: 20 a 47 años

-Estudios: Bachillerato finalizado

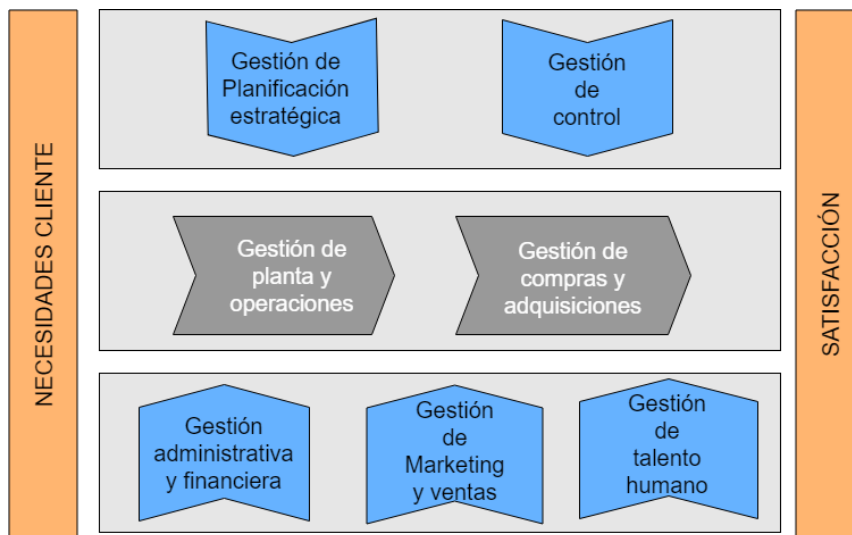
-Experiencia: Mínima de un año en cargos similares.

Aptitudes: Desempeño excelente, atención, proactividad, concentración, optimización de tiempo y recursos. Trabajar bajo presión.

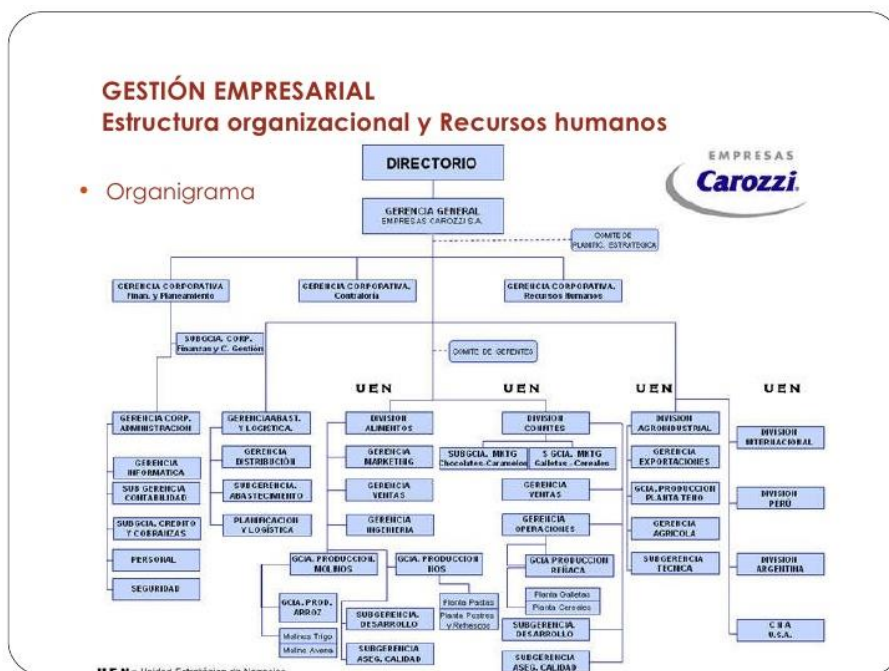
## Anexo 6: Tabla Nutricional

Valor nutricional	
Valores medios por 100g	
Valor energético	1500 kJ 355 kcal
Grasas	2g
de las cuales:	
Saturadas	0,7g
Hidratos de carbono	76g
De los cuales	
Azúcares	0,5g
Fibra alimentaria	2,5g
Proteínas	7,3g
Sal	0,03g

## Anexo 7: Mapa de Procesos



## Anexo 8: Organigrama de otra empresa



## Anexo 9: Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Produccion	\$ 68.175,78	\$ 79.489,89	\$ 85.888,66	\$ 90.700,40	\$ 95.772,54
Costo promedio ponderado por paquete	\$ 1,69	\$ 1,75	\$ 1,76	\$ 1,80	\$ 1,84

## Anexo 10: proyección de Precio

VENTAS ANUALES EN USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 40.398,00	\$ 45.582,00	\$ 48.771,00	\$ 50.496,00	\$ 52.230,00
Precio	\$ 4,50	\$ 4,65	\$ 4,81	\$ 4,98	\$ 5,15
Ventas totales	\$ 181.791,00	\$ 212.113,56	\$ 234.692,52	\$ 251.279,53	\$ 268.771,18

## Anexo 11: Matriz EFE

