



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE GALLETAS LIBRES DE GLUTEN
A BASE DE CHOCHO Y CHOCOLATE NEGRO DESDE ECUADOR HACIA
SANTIAGO DE CHILE



AUTOR

Michell Natalia Cubillos Méndez

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE GALLETAS LIBRES DE GLUTEN A
BASE DE CHOCHO Y CHOCOLATE NEGRO DESDE ECUADOR HACIA
SANTIAGO DE CHILE

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

Autora

Michell Natalia Cubillos Méndez

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro desde Ecuador hacia Santiago de Chile, a través de reuniones periódicas con la estudiante Michell Natalia Cubillos Méndez, en el semestre 2019-2, 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".

Mgs. Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

C.I. 1704876653

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro desde Ecuador hacia Santiago de Chile, de la estudiante Michell Natalia Cubillos Méndez, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Msc. María Verónica Dávalos González

C.I. 1707895767

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.”

Michell Natalia Cubillos Méndez

C.I. 1754987780

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, mi familia, mi pareja, amigos cercanos y profesores, les agradezco por su apoyo, sus consejos y todas las enseñanzas que me han ayudado a alcanzar una meta tan importante como esta.

DEDICATORIA

A mi madre, por brindarme su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida y por su gran esfuerzo para sacar a sus hijas adelante sin importar las adversidades.

RESUMEN

El plan de negocios tiene como objetivo primordial determinar la factibilidad de la creación de una empresa productora y exportadora de galletas libres de gluten a base de chocho (tarwi) y chocolate negro desde Ecuador hacia Santiago de Chile. Este proyecto nace con el fin de cubrir la necesidad insatisfecha de las personas celiacas que habitan en Santiago, la cual es consumir productos que no contengan gluten, sin sacrificar la ingesta de nutrientes.

Actualmente, en el mercado chileno existe una cierta variedad de alimentos sin gluten, pero éstos carecen de nutrientes esenciales; lo que ocasiona un desmejoramiento en la salud de los individuos que son diagnosticados con la enfermedad celiaca. Por esta razón, los consumidores potenciales perciben un alto valor agregado en las galletas que se van a elaborar frente a sus sustitutos actuales.

La selección del mercado de destino se realizó considerando que Ecuador y Chile mantienen un Acuerdo de Complementación Económica, por lo que el producto ingresaría a este país sin pagar aranceles; además, la industria de alimentos sin gluten en Chile presenta un alto crecimiento en los últimos años.

En primer lugar, se realizó un análisis del entorno interno y externo, mediante el cual se identificaron las oportunidades y amenazas que afectarían al negocio; de esta manera, se plantean estrategias que permitan aprovechar las ventajas del mercado y aplicar medidas preventivas ante los obstáculos de la industria.

Por otro lado, se llevó a cabo una investigación cualitativa y cuantitativa para determinar las preferencias de los consumidores potenciales, tomando en cuenta también la opinión de expertos en la industria, y así ajustar las estrategias detalladas en el plan de marketing para presentar un producto que cumpla con las expectativas y gustos del mercado.

Por último, con base en los datos obtenidos en la evaluación financiera con una proyección a cinco años, se puede concluir que el proyecto presentado es viable, ya que, se obtiene un VAN de \$73.375,16 con una tasa interna de retorno (TIR) de 27,54 %, mayor al WACC de 12,22%; y un índice de rentabilidad de 1.91.

ABSTRACT

The main objective of this business plan is to determine the feasibility of creating a company that produces and exports gluten-free cookies made from chocho (tarwi) and dark chocolate from Ecuador to Santiago de Chile. This project idea was born with the purpose of covering an unmet need of celiac people living in Santiago, which is to consume products that do not contain gluten, without sacrificing the intake of nutrients that allows them to preserve a healthy diet.

Currently, in the Chilean market there is a certain variety of foods without gluten; nevertheless, these lack essential nutrients; which causes a deterioration in the health of individuals who are diagnosed with celiac disease. For this particular reason, potential consumers perceive a high added value in the cookies of the present business plan in comparison with their existing substitutes.

The selection of the destination market was made considering that Ecuador and Chile possess an Economic Complementation Agreement, therefore, the product would enter this country without paying any tariffs; In addition, the gluten-free products industry in Chile shows a high growth in recent years.

In the first place, an analysis of the internal and external environment was carried out, through which the opportunities and threats that would affect the business were identified; hence, strategies are proposed to take advantage of the benefits of the market and apply preventive actions to overcome the obstacles in the industry.

On the other hand, qualitative and quantitative research was conducted to determine the preferences of potential consumers, also taking into account the opinion of experts in the industry, and thus, adjust the strategies detailed in the marketing plan to present a product that meets the expectations and perceptions of the market.

Finally, based on the data obtained in the financial evaluation with a five-year projection, it can be concluded that the project presented is viable, since a NPV of \$73.375,16 is obtained, with an internal rate of return (IRR) of 27,54%, superior than the WACC of 12.22%; and a profitability index of 1.91.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo.....	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico) .	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	9
3 ANALISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	15
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	26
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	26
5 PLAN DE MARKETING	29
5.1 Estrategia general de marketing.....	29
5.1.1 Mercado Objetivo.....	30
5.1.2 Propuesta de valor.....	31
5.2 Mezcla de Marketing.....	33
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	43
6.2 Plan de Operaciones	45
6.3 Estructura Organizacional	52
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	55
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	55
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	57
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	58

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	62
7.5 Índices financieros.....	63
8. Conclusiones generales	65
REFERENCIAS	67
ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. CIIU identificado	3
Tabla 2. Matriz EFE.....	12
Tabla 3. Disposición de compra por género.....	22
Tabla 4. Publicidad en redes sociales	23
Tabla 5. Mercado Objetivo	31
Tabla 6. Modelo Canvas	32
Tabla 7. Costo unitario del producto.....	37
Tabla 8. Precio del producto a distribuidor	39
Tabla 9. Puntos de venta para las galletas	40
Tabla 10. Presupuesto de Marketing.....	43
Tabla 11. Componentes de la Misión	44
Tabla 12. Ciclo operacional	50
Tabla 13. Requerimiento de maquinaria para producción.....	51
Tabla 14. Descripción de puestos y salarios	54
Tabla 15. Proyección de ingresos	56
Tabla 16. Proyección de costos y gastos	57
Tabla 17. Inversión Inicial.....	57
Tabla 18. Estructura de capital.....	58
Tabla 19. Estado de resultados proyectado	58
Tabla 20. Estado de situación financiera proyectado	60
Tabla 21. Flujo de efectivo proyectado.....	61
Tabla 22. Flujo de caja proyectado	61
Tabla 23. Flujo de caja del inversionista proyectado.....	62
Tabla 24. Tasas de descuento	62
Tabla 25. Criterios de valoración.....	63
Tabla 26. Índices financieros.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definición de la competencia	11
Figura 2. Perfil del primer experto	15
Figura 3. Perfil del segundo experto.....	16
Figura 4. Infografía de la encuesta.....	20
Figura 5. Calificación de los atributos en galletas sin gluten.	23
Figura 6. Método Van Westendorp.....	24
Figura 7. Intención de compra por rango de edad.....	24
Figura 8. Estrategia general de posicionamiento	33
Figura 9. Logo de la empresa y del producto	35
Figura 10. Empaque primario y secundario del producto	36
Figura 11. Estructura del canal de distribución.....	40
Figura 12. Cadena de Valor de Nutriglut	46
Figura 13. Mapa de Procesos de Nutriglut	48
Figura 14. Flujograma de proceso de producción y Logística	48
Figura 15. Flujograma de proceso de Exportación.....	49
Figura 16. Organigrama de la empresa.....	53

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

En la actualidad, según la Organización Mundial de Gastroenterología (OMGE), aproximadamente el 1% de la población mundial padece de la enfermedad celiaca, comúnmente conocida como alergia al gluten. Además, existe una tendencia al consumo de alimentos más saludables, entre los cuales encontramos una diversidad de comestibles libres de gluten. Incluso, de acuerdo con un estudio realizado por la consultora Transparency Market Research, se prevé que la demanda mundial de productos sin gluten aumente un 5% anual hasta el año 2021.

El gluten es una proteína amorfa que se encuentra en la semilla de muchos cereales como son el trigo, cebada, centeno, triticale, espelta, así como sus híbridos y derivados. (Federación de Asociaciones de Celiacos de España, 2018) (FACE). Estos cereales son principalmente utilizados para la elaboración de productos panificados como harinas, masas, panes, galletas, pasteles y otros.

De acuerdo con las estimaciones del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIAP), en el Ecuador existirían alrededor de 8.000 hectáreas sembradas de chocho, un producto vegetal que, por sus altas propiedades nutritivas en calcio, hierro, fósforo y un contenido entre 41 y 52% de proteínas libres de gluten; representa una excelente alternativa para la preparación de alimentos sin gluten. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2013) (MAG).

Por otro lado, en Ecuador, el 37,74% de la superficie plantada a nivel nacional es destinada a la siembra y cosecha de cacao, siendo uno de los principales fabricantes y exportadores de este producto y sus derivados a nivel mundial. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017) (INEC).

Se seleccionó el mercado de Santiago de Chile ya que, según la Asociación de Empresas de Alimentos de Chile A.G, el gasto en galletas es el tercero más alto de Latinoamérica con US\$29,90 per cápita, después de Argentina y Brasil. En el año 2018, se importó US\$53.261.000 en productos de panadería, pastelería o galletería, con un crecimiento anual del 5%. (Trade Map, 2019).

Adicionalmente, este país lidera el consumo de chocolate en América Latina con un consumo per cápita de 1.8 kilos, superando a países como Brasil, México y Colombia. (Euromonitor International, 2018). Por esta razón se ha escogido este ingrediente para la elaboración de las galletas libres de gluten a base de chocho, considerando que nuestro país es reconocido a nivel mundial por la excelente calidad de su chocolate, lo cual podría apalancar el posicionamiento del producto en el mercado chileno.

1.1.1 Objetivo General del Trabajo

Analizar la factibilidad de la creación de una empresa productora y exportadora de galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro desde Ecuador hacia Santiago de Chile.

1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo

- Identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan el entorno externo, a través de del modelo PESTEL.
- Realizar un análisis de la industria mediante el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter.
- Desarrollar un estudio de los clientes, aplicando las metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa.
- Establecer la oportunidad de negocio existente con base en la información obtenida en el análisis del entorno externo, la industria y el cliente.
- Definir la estrategia general de marketing, el mercado objetivo, la propuesta de valor y la mezcla de marketing adecuados mediante la elaboración de un plan de marketing.
- Diseñar la propuesta de filosofía, estructura organizacional y plan de operaciones apropiados para la empresa.
- Determinar la viabilidad del plan de negocios a través de un análisis financiero con proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja a cinco años, tomando en cuenta criterios de valoración e índices financieros.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

Tabla 1. CIU identificado

Código CIU Rev.4	Descripción
C	Industrias manufactureras.
C10	Elaboración de productos alimenticios.
C107	Elaboración de otros productos alimenticios.
C1071	Elaboración de productos de panadería.
C1071.0	Elaboración de productos de panadería.
C1071.01	Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.

Adaptado de: INEC

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

ANÁLISIS PESTEL DE ECUADOR

Entorno Político

Acuerdos comerciales: en el año 2010, Ecuador y Chile suscribieron el Acuerdo de Complementación Económica N° 65, mediante el cual se eliminaron los aranceles al 97% de los productos y se redujeron las demás restricciones al comercio. (Sistema de Información de Comercio Exterior, 2008) (SICE). Esto representa una oportunidad ya que, los productos de la partida arancelaria 1905.31.00.00 correspondiente a Galletas dulces (con adición de edulcorante), ingresarían a Chile sin pagar aranceles. (Comité de Comercio Exterior, 2017) (COMEX).

Políticas promoción a las exportaciones: Ecuador ha implementado políticas para la promoción de las exportaciones, con la creación del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR) y de la Dirección de Promoción de Exportaciones, se busca promover y diversificar la oferta de productos y mercados del Ecuador mediante la ejecución de políticas y normas de promoción de inversiones y exportaciones del país. Esto es una oportunidad para este plan de negocios.

Entorno Económico

Situación de Balanza Comercial y comercio bilateral: Ecuador es una economía dependiente del petróleo y se ha visto muy afectada por la fluctuación de sus precios. En los últimos años, el país ha presentado un superávit en la balanza comercial petrolera, registrando un saldo positivo de 4.444 millones en 2018; sin embargo, ha mantenido una balanza comercial no petrolera negativa, con un déficit de USD -4.958,50 millones en el último año. (Banco Central del Ecuador, 2019) (BCE).

Desde el año 2013 al 2017, las exportaciones de Ecuador de productos bajo la subpartida 1905 productos de panadería, pastelería o galletería, han presentado un crecimiento anual del 18%. (Trade Map, 2019). Esto representa una oportunidad para diversificar la oferta exportable y aprovechar el potencial de los insumos no petroléos.

Sector como porcentaje del PIB: en el periodo de 2007 a 2016, el sector de elaboración de productos de la panadería pasó de representar un 0,26% a conformar el 0,44% del PIB. Por otro lado, incrementó su participación de 1,9% al 3% de las industrias manufactureras. (BCE, 2016). El crecimiento en la producción de estos insumos refleja una oportunidad para el plan de negocios

Entorno Social

Educación como porcentaje del Producto interno Bruto (PIB): en el Ecuador, el gasto público en educación representa el 5% del PIB. (Banco Mundial, 2015) (BM). Según el censo realizado por el INEC en 2010, durante los últimos diez años la tasa de escolaridad aumentó de 6,61 a 9,04 años. Esto significa un gran avance en temas de educación en el Ecuador, representando una oportunidad para el presente plan de negocios.

Calidad de vida – Índice de Desarrollo Humano (IDH): desde el año 2008, Ecuador pasó del puesto 163 del ranking del IDH, al puesto 87. En 2017, este indicador en Ecuador fue de 0,752 puntos. (Datos Macro, 2018). Esto supone una mejora considerable en la calidad de vida y estabilidad socioeconómica de

sus habitantes, por lo que representa una oportunidad para el desarrollo de negocios.

Entorno Tecnológico

Tecnología en la producción de Chocho: Ecuador tiene aproximadamente 70.000 hectáreas aptas para el cultivo de chocho, optimizando la producción de 400kg a 1.5 toneladas por hectárea, mediante el uso de una semilla desarrollada tecnológicamente por investigadores del INIAP. (MAG, 2014). Un aumento en la producción de una materia prima para la elaboración de las galletas representa una oportunidad, ya que los precios de los insumos se reducirían.

Desarrollo de las TIC: en 2017, Ecuador ocupó el puesto 97 de 176 países en el ranking del Índice de Desarrollo de las TIC. (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2018) (ITU). Esto refleja que todavía se encuentra en desventaja frente a otras naciones latinoamericanas como Uruguay, Argentina, Chile, Brasil y Colombia. Así mismo, esto es una amenaza para los negocios ecuatorianos que deban competir con empresas extranjeras.

Entorno Ecológico

Riesgos de contaminación en la producción: existe riesgo de contaminación del grano del chocho por bacterias durante el proceso de desamargado debido a la baja pureza del agua con la que se realiza el proceso (INIAP, 2016). En el caso del cacao, en la región latinoamericana los suelos se ven afectados por la presencia de cadmio (Cd), un metal pesado que puede acumularse en los granos del cacao, ocasionando efectos adversos para la salud humana. Esto representa una amenaza para el presente plan de negocios.

Entorno Legal

Permisos de funcionamiento y requisitos para exportar: para desarrollar actividades comerciales en la ciudad de Quito es obligatorio obtener la Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas (LUAE) en el Municipio. Adicionalmente, las empresas destinadas a la elaboración de insumos de panadería y pastelería deben obtener el permiso de funcionamiento de los

establecimientos de alimentos. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2015) (ARCSA).

Para exportar desde Ecuador se deben realizar una serie de pasos y cumplir ciertos requisitos como crear el Registro único de Contribuyentes (RUC), adquirir un token electrónico en el BCE y registrarse como exportador en el Ecuapass (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2017) (SENAE). Esto podría demorar los trámites de y reflejaría una amenaza para el negocio.

ANÁLISIS PESTEL DE CHILE

Entorno Político

Estabilidad Política: según el BM, en los últimos 5 años, Chile ha mantenido un puntaje de 0.4 (-2.5 débil, 2.5 fuerte) en el índice de Estabilidad Política. En cuanto al control de la corrupción, éste ha disminuido de 1.5 en 2013 a 1.0 en 2017, y la efectividad del gobierno igualmente se ha reducido de 1.3 en 2013 a 0.9 en 2017, lo cual es algo negativo. (BM, 2017). Si esta tendencia continúa, esto podría reflejar una amenaza para las inversiones o negocios futuros en dicho país.

Riesgo País: en febrero de 2019 Chile cerró con 136 puntos, en comparación con el promedio global de 373 y con Latinoamérica que es de 493. Con base en estos datos se puede inferir que el país se encuentra muy bien en este indicador; es decir, que actualmente existe oportunidad y seguridad para las inversiones en dicho país. (Banco Central de Chile, 2019) (BCCH).

Entorno Económico

Balanza Comercial y comercio bilateral: en 2018, Chile registró un superávit de 5.378 millones de dólares en su balanza comercial. Las exportaciones crecieron en un 9,6% respecto a 2017, y las importaciones en un 14,9% en el mismo periodo. Adicionalmente, Ecuador ocupa el décimo lugar entre los principales países de origen de las importaciones de Chile con un monto de USD 1.615,8 millones de dólares. (BCCH, 2018). Esto representa una oportunidad.

Importaciones de galletas y principales proveedores: en 2017, Chile importó USD 34.199.000 millones en Galletas dulces (con adición de edulcorante). Sus principales mercados proveedores son Argentina, México, Alemania y Estados Unidos. (Trade Map, 2018). Éstos son una amenaza, ya que dificultan el ingreso de nuevos competidores al país.

PIB per cápita y consumo per cápita de galletas: en el 2017, el PIB per cápita de Chile fue de USD 15.346,45, uno de los más altos de la región. (BM, 2017). En este país cerca del 70% de la población pertenece a la clase media, que corresponde a aproximadamente 11.3 millones de habitantes.

En cuanto al gasto per cápita de galletas en Chile, según la Asociación de Empresas de Alimentos de Chile A.G, es el tercero más alto de Latinoamérica con US\$29,9 per cápita, después de Argentina y Brasil. Igualmente, Chile lidera el consumo per cápita de chocolate con aproximadamente US\$30 al año (Euromonitor International, 2018). De esta manera, se puede determinar una oportunidad para el negocio.

Poder adquisitivo: según el estudio de Costo de Vida del banco suizo UBS, Santiago de Chile ocupa el puesto 39 de las ciudades con mayor poder de compra en el mundo, obteniendo el Índice más alto de Latinoamérica. (UBS, 2018). Por lo tanto, existe una oportunidad para el ingreso de nuevos productos al mercado chileno.

Entorno Social

Población y Celiacos en Chile (Salud): según el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en 2017, la población total es de 17' 574.003 habitantes. Específicamente en la región metropolitana de Santiago viven 7.112.808 personas. De acuerdo con la Fundación Convivir, se estima que el 1% de la población chilena padece de la enfermedad celiaca (intolerancia al gluten) y va en aumento. (Fundación Convivir, 2017). El creciente mercado de personas celiacas en Chile representa una oportunidad para el negocio.

Tendencias en el consumo galletas: desde que se implementó la normativa de etiquetado de los alimentos con sellos "alto en", el 36,5% de la población chilena

asegura que ha variado su elección y compra de alimentos. Específicamente, el consumo de galletas dulces ha sufrido una reducción del 7,6% (America Retail, 2017). Esto representaría una oportunidad para entrar a este mercado.

Entorno Tecnológico

Inversión en Investigación y desarrollo industria alimentaria: en el 2017, se creó el IFAN, un programa público – privado, que surgió de una alianza entre las empresas y consorcio de universidades para realizar investigación y desarrollo aplicado en la elaboración de alimentos funcionales y aditivos naturales, esto con el fin de lograr la diversificación y sofisticación de la oferta de alimentos de Chile. (IFAN, 2017). Al aumentar la competitividad de la industria chilena, se crea una amenaza para compañías externas que deseen ingresar al mercado.

Entorno Ecológico

Normativa chilena para productos sin gluten: según los artículos 516, 517 y 518 del Reglamento Sanitario de los Alimentos Chile, las empresas que se dediquen a la producción de alimentos sin gluten deben contar con “Programa de Buenas Prácticas de Fabricación” que asegure la no contaminación cruzada en toda la cadena de elaboración. Por otra parte, está definido un punto de corte para considerar a un producto es apto o no para celíacos, actualmente se fijó en 3ppm de gluten (partes por millón o miligramos por kilogramo de producto) (Ministerio de Salud de Chile, 2017) (MINSAL). Este estricto reglamento representa una amenaza para el negocio.

Entorno Legal

Requisitos para importación y etiquetado de alimentos a Chile: se solicita certificado sanitario y fitosanitario para productos alimentarios suministrado por el Ministerio de Salud. El procedimiento de importación requiere dos tipos de trámite ante la Autoridad Sanitaria de la Región Metropolitana. Además, es obligatorio rotular con un octógono negro con la frase “ALTO EN” en todos los alimentos que excedan el límite establecido en cantidad. (MINSAL, 2017). Esto representa una amenaza pues se limita la producción y etiquetado de las galletas.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Para realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter se considera el sector secundario o manufacturero, mismo que consiste en la transformación de la materia prima en productos terminados con valor agregado. (EAE Business School, 2017). Por otra parte, la industria que se toma en cuenta es la de elaboración de alimentos y bebidas, enfocándose en la elaboración de productos de panadería con CIU C1071.01.

- **Amenaza de nuevos competidores:**

En este caso, la amenaza de nuevos competidores en esta industria es media, con una puntuación de 2/5.

En cuanto al Crecimiento del mercado, el programa de relacionamiento entre proveedores y clientes Red Bakery, indica que aún existe espacio en el mercado chileno para la introducción de nuevas marcas de productos sin gluten, ya que las ventas de los participantes actuales están creciendo en aproximadamente un 15% - 40% anuales. (Red Bakery, 2017)

Necesidades de capital: los alimentos en Chile para ser considerados libres de gluten solo pueden contener 3ppm por kg, y para esto se requiere de una planta de producción sofisticada en tecnología y procesos de manufactura que cumplan con la normativa, lo que puede llegar a ser muy costoso.

Economías de escala/ Identificación de Marcas: adicionalmente, en el mercado de Chile se encuentran posicionadas grandes empresas como Ecovida, Santiveri y Gullón de España, Glutino de Estados Unidos, Coppenrath de Alemania, Schär de Austria que cuentan con economías de escala y muchos años de experiencia en la industria. También es importante recalcar que, para este tipo de productos, es indispensable contar con un grado de diferenciación, ya sea en el valor nutricional, el sabor, la textura, la presentación, entre otros atributos.

- **Amenaza de productos sustitutos:**

La amenaza de productos sustitutos en este caso es media con una puntuación de 3/5.

Si bien en Chile ya existen una gran variedad de galletas libres de gluten elaboradas a base de productos como la quinoa, maíz, arroz, amaranto, chía y otros insumos. (Fundación Convivir, 2019). Algunos de estos elementos poseen un contenido proteico bajo, por lo que en general se les debe adicionar otros ingredientes con mayores valores nutricionales, lo que incrementa el precio considerablemente.

Según estudios del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos, los productos libres de gluten en Chile son hasta tres veces más costosos y poseen hasta un 70% menos de fortificaciones que los productos regulares. (Universidad de Chile, 2017). Cabe mencionar, que ninguno de estos productos iguala las propiedades nutritivas del chocho.

- **Poder de negociación de los clientes:**

El poder de negociación de los clientes es medio, con una puntuación de 3,3/5.

Número de clientes: para ingresar al mercado chileno, se lo debe hacer a través de empresas distribuidoras de alimentos como el Gluten Free Market, Elbelman, Zero Gluten, SDC sin gluten, Pibamour, Promerco, entre otras. De esta manera, se han encontrado 25 proveedores que comercializan de este tipo de alimentos en Santiago de Chile, por lo que el número de clientes sería relativamente bajo, aumentando su poder de negociación.

Costo de migración de compradores: además, en Chile la demanda de productos de gluten está aumentando; sin embargo, según estudios del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos, en la ciudad de Santiago, este tipo de alimentos se encuentra un 42% menos disponible en el mercado. En el caso de las galletas, la mayoría son importadas y en algunos casos pueden llegar a ser 500% más caras que las convencionales, debido a la tecnología que se involucra en el proceso de producción. (Universidad de Chile, 2017)

Productos sustitutos: otro punto a tomar en cuenta es que no existe una galleta en el mercado chileno con propiedades nutritivas similares a las del chocho, por lo cual esta diferenciación, disminuiría el poder de negociación de los clientes.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores es medio, con una puntuación de 2/5. Las principales materias primas para las galletas son el chocho y el chocolate negro. En el Ecuador el cultivo de chocho se ubica en la mayoría de las provincias de la Sierra. Solo en la Corporación de Productores de Leguminosas y Granos Andinos se encuentran inscritos 62 miembros agricultores del pueblo Puruhuay, quienes producen, distribuyen y comercializan semillas de variedades mejoradas de chocho, y a su vez abastecen a los mercados de la sierra y costa. (MAG, 2018).

Para el caso del chocolate negro, Ecuador ocupa el cuarto lugar como proveedor de cacao a nivel mundial, y lidera la producción de cacao fino en aroma. En el 2016, en el Ecuador, habían registradas 32 empresas dedicadas a la elaboración de chocolate. (Corporación Financiera Nacional, 2018) (CFN).

De la misma manera, el resto de los productos necesarios para la elaboración de las galletas se pueden adquirir a través de diversos proveedores y distribuidores de insumos para panadería y galletería como son La Fabril (Línea Maestro), Disan, Ludafa, Codan, Minerva, Super Foods, entre otras.

- **Rivalidad de los competidores:**

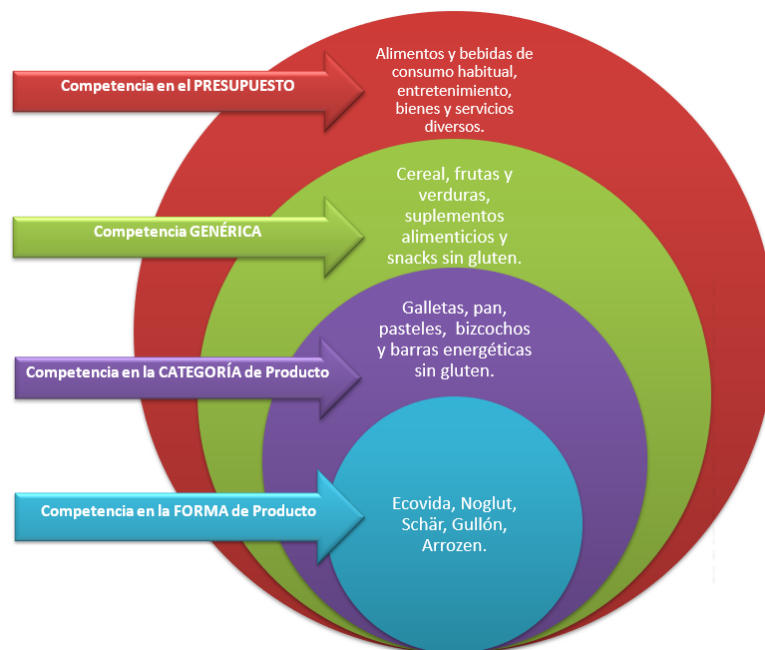


Figura 1. Definición de la competencia

La rivalidad entre competidores es alta, con una puntuación de 3,8/5.

Actualmente, en el Ecuador existen 61 empresas a nivel nacional pertenecientes a la industria del CIU C1071.01 elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017) (SUPERCIAS). Por otra parte, según la fundación de Intolerancia al Gluten Convivir, en Chile existen 26 compañías que comercializan galletas sin gluten. Entre las marcas más reconocidas están Ecovida, Noglut, Schär, Gullón, entre otras.

De acuerdo con la información obtenida de las estadísticas multidimensionales del Servicio de Rentas Internas, la industria del CIU C1071.01 ha presentado un crecimiento en ventas del 6,25% entre los años 2006 y 2017. En cuanto a las exportaciones netas de este sector, éstas tuvieron un incremento del 5,40% en el mismo periodo. (SRI, 2017)

En el Anexo 3 se detalla una matriz de análisis de la industria con las variables más relevantes y sus respectivas ponderaciones.

- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Tabla 2. Matriz EFE

	Factores externos clave	Pond.	Calif.	Punt. Pond.
Oportunidades				
O1	Acuerdo de Complementación Económica N° 65 entre Ecuador y Chile.	0,12	4	0,48
O2	Santiago de Chile posee el Índice del Poder Adquisitivo más alto de Latinoamérica.	0,05	3	0,15
O3	Chile es el primer consumidor de galletas Latinoamérica con US\$29,9 per cápita.	0,12	4	0,48
O4	El 1% de la población chilena padece de la enfermedad celiaca.	0,07	4	0,28
O5	Reducción en el consumo de galletas dulces industrializadas del 7,6% desde la entrada en vigencia del etiquetado "alto en".	0,06	3	0,18
O6	62 de proveedores de chocho y 32 proveedores de chocolate registrados y certificados.	0,04	3	0,12
O7	No existe una galleta en el mercado chileno con propiedades nutritivas tan altas como las del chocho.	0,04	4	0,16

Amenazas				
A1	Estricto Reglamento Sanitario de alimentos libre de gluten en Chile.	0,15	3	0,45
A2	Principales mercados proveedores de galletas para Chile son Argentina, México, Alemania y Estados Unidos.	0,07	2	0,14
A3	Requisitos de etiquetado para el ingreso y comercialización de alimentos a Chile.	0,06	3	0,18
A4	Presencia de grandes empresas internacionales en Chile con economías de escala.	0,12	1	0,12
A5	Alta concentración de empresas en la industria, mayor competitividad.	0,10	2	0,20
TOTALES		1,00		2,94

En la matriz EFE, el resultado obtenido es de 2,94/4; mismo que es superior a la media 2,5; por lo tanto, se puede inferir que el proyecto se encuentra en la capacidad de aprovechar las oportunidades y responder eficientemente a las amenazas presentadas mediante la implementación de estrategias adecuadas.

Conclusiones

- Chile y Ecuador cuentan con el Acuerdo de Complementación Económica N° 65, mediante el cual se eliminan los aranceles para el 97% de productos y se reducen otras barreras para facilitar el comercio. De esta manera, los productos ecuatorianos ganan competitividad en el mercado chileno.
- La economía de Ecuador es altamente dependiente del petróleo, durante los últimos años ha registrado un déficit en la balanza comercial no petrolera. Por ende, es importante que el país aproveche el potencial de productos como el chocho para diversificar su oferta de exportación y equilibrar su balanza comercial, disminuyendo su dependencia del petróleo.
- En Chile la demanda de productos saludables entre los cuales se encuentran los alimentos libres de gluten ha aumentado considerablemente. En este país cerca del 1% de la población padece de la enfermedad celiaca. Además, desde que entró en vigencia la ley de etiquetado “alto en” han disminuido las ventas de galletas industriales altas en grasas, azúcar y sodio; representando una oportunidad para el presente plan de negocios.

- Mediante el uso de una semilla de chocho desarrollada tecnológicamente por investigadores del INIAP, se puede optimizar la producción de 400kg a 1.5 toneladas por hectárea, en beneficio del presente plan.
- El Reglamento Sanitario de los Alimentos de Chile es bastante estricto y solo permite 3ppm de gluten por kg de producción para que un alimento pueda contar con la etiqueta de “libre de gluten”. Esto es un aspecto muy importante a tomar en cuenta para la producción y exportación de las galletas.
- El mercado de alimentos sin gluten se encuentra en crecimiento en Chile por lo cual es atractivo para nuevos competidores; sin embargo, existen barreras de entrada como el requerimiento de capital, economías de escala y experiencia de empresas grandes que se encuentran posicionadas.
- En cuanto a los productos sustitutos, el mercado chileno existe una considerable oferta de galletas sin gluten producidas con ingredientes como arroz, quinua, maíz, amaranto etc. Pero ninguno de esos productos contiene propiedades nutritivas tan altas como el chocho, por lo que este producto puede brindar un mayor valor a los consumidores.
- En Chile, las galletas sin de gluten son en su mayoría importadas y pueden llegar a ser un 500% más caros que los productos convencionales y, además, poseen menos fortificaciones. Esto representa una oportunidad para entrar al mercado chileno con un producto de calidad y rico en nutrientes.
- Debido a la gran cantidad de proveedores de materia prima, el poder de negociación de los mismos se considera bajo, lo que otorga una ventaja al negocio en el manejo de sus costos de producción.
- Según la SUPERCIAS, en Ecuador existen 61 empresas dentro del CIIU C1071.01, esta industria ha presentado un crecimiento de 6,25% en las ventas y 5,40% en las exportaciones netas en los últimos 12 años. Por otro lado, en Chile existen 26 empresas que comercializan galletas sin gluten, y de acuerdo con la información proporcionada por la consultora chilena Red Bakery, las ventas anuales crecen entre un 15% y 40%. Con base en estos datos, se determina que existe una alta rivalidad en el sector de elaboración de productos de panadería en Ecuador y en la industria de productos sin gluten en el mercado de destino.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Investigación cualitativa

El objetivo de esta investigación consiste en obtener datos cualitativos importantes y verídicos mediante la recopilación de opiniones de expertos de la industria y preferencias de consumo de los clientes potenciales.

➤ Entrevistas a expertos

En este caso se realizaron dos entrevistas a expertos en la industria de productos a base de chocho con el fin de obtener información fundamental del sector que permita determinar la factibilidad de la implementación de un negocio similar.

- Primera entrevista


	<p>Experto: Econ. Jean Pierre Grandes.</p> <p>Cargo: Gerente.</p> <p>Empresa: Grandes Foods.</p> <p>Productos: Nutri Lupin, Lupin Crunch, Tosty.</p> <p>Experiencia: 3 años a cargo del proyecto “lupin”.</p>
------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 2. Perfil del primer experto


La empresa Grandes Foods del Grupo Grandes viene desarrollando desde hace tres años una planta de procesamiento de snacks a base de chocho. Según el Eco. Grandes, las tendencias del mercado se están dirigiendo al consumo de snacks más saludables. Respecto a la competencia, él indica que competimos con otros países como Perú y Bolivia, e igualmente se produce un lupino similar, llamado altramuz en países europeos como España e Italia; sin embargo, estos últimos no contienen la misma cantidad proteica que el nuestro. En el Ecuador, algunas empresas que comercializan este tipo de productos son Ethnisnack, Allpa Viva, Tarwi, etc.

En cuanto a la inversión inicial, indicó que las más significativas fueron en infraestructura, capacitación del personal, investigación y desarrollo; y, certificaciones. Respecto a los canales de distribución, afirmó que la forma más

efectiva para comercializar el producto es a través de grandes distribuidores. Por otra parte, recomendó dar a conocer el producto mediante redes sociales y banners en supermercados.

Acerca de los trámites legales, comentó que para poner una fábrica dedicada a la elaboración de alimentos se deben obtener los permisos de funcionamiento y registro sanitario con el ARCSA, sacar licencias con los municipios, así como certificados de origen para exportar que otorga el MIPRO.

- Segunda entrevista



Experto: Ing. Gustavo Guerrero, MSc.
Cargo: Gerente General
Empresa: Alimentarte
Experiencia: Ingeniero agroindustrial, Máster en Desarrollo e Innovación de Alimentos, con más de 10 años de experiencia en diversas industrias.

Figura 3. Perfil del segundo experto

El emprendimiento Alimentarte fue creado hace tres años, el producto estrella se llama Tarwi, y consiste en una bebida nutritiva a base de chocho con fruta natural. El Ing, Guerrero aseveró que actualmente los hábitos de consumo han cambiado mucho y que existe una tendencia a consumir alimentos más saludables. Por otro lado, indicó que este tipo de negocio sí puede ser rentable ya que es un producto libre de gluten que brinda una alternativa más nutritiva a los celíacos, y por dicha razón se podría incrementar el precio de venta ya que existe una oferta más reducida.

Con relación a la inversión inicial, indicó que lo más significativo fue en la investigación de mercado, desarrollo del producto, de la marca y en todo lo necesario para producir la bebida. En el caso de la producción de las galletas libres de gluten a base y chocolate negro, afirmó que lo ve muy factible y que lo más importante es dar a conocer las propiedades del producto para medir la

aceptación en el mercado, ya que la parte más técnica en la producción corresponde a otro tipo de análisis.

Respecto a la maquinaria que se debería utilizar, con base a su experiencia en diseño de plantas, aseguró que se acoplaría muchísimo a una línea de galletería que consiste en una mezcladora, formadora, moldes, horno, empacadora, etiquetadora y un almacén, cuyo costo puede ir de los 30.000 USD y 80.000 USD en maquinaria y utensilios, según la capacidad de producción. En lo que se refiere al manejo de inventario, él recomendó un FIFO (first in, first out), es decir, lo primero que entre al stock debe salir.

Mencionó que debido a la falta de experiencia en el mercado extranjero lo más óptimo es distribuir a través de cadenas de Retail. Además, dijo que el mercado objetivo para las galletas libres de gluten estaría conformado por celíacos, personas que no consuman gluten y que les guste el chocolate. Igualmente, como los chilenos no conocen el chocho, indicó que se debe instruir al mercado.

➤ **Entrevistas a clientes**

Es importante aclarar que, si bien en este caso los clientes directos serían los distribuidores de alimentos sin gluten en Chile, se realizaron dos entrevistas, la primera a una cliente potencial y otra a una experta en productos sin gluten en el mercado chileno, con el fin de obtener información más específica sobre las preferencias de los consumidores finales.

- Primera entrevista

Se realizó una entrevista mediante una videollamada a la señorita Paulina Andrea Aguirre, santiaguina de 34 años de edad que tiene un hijo de 8 años que padece la enfermedad celíaca y cuenta con un emprendimiento de alimentos sin gluten. Inicialmente, la entrevistada respondió que no conoce lo que es el chocho o "tarwi".

Respecto a galletas sin gluten, indicó que en el mercado chileno la oferta es bastante reducida y que hay pocos supermercados que las comercializan, pero son demasiado caras, por lo que se encuentra una mayor variedad en emprendimientos más artesanales que venden a través de redes sociales.

También mencionó que la mayoría de estos productos son fabricados con harina de coco, almendras, quinua y arroz.

Además, dio a conocer que ella ha comprado comida sin gluten por 6 años desde que diagnosticaron a su hijo, pero que en el último año ha sido más fácil encontrar estos alimentos. Dijo que ella como mamá, prefiere la presentación como colaciones y que, si bien es importante el precio, los padres gastan más en nutrir a sus hijos. Respecto a los precios, informó que las galletas sin gluten van desde los 500 a aproximadamente 5.000 pesos chilenos, dependiendo de la marca, cantidad, entre otros factores.

- Segunda entrevista

Se mantuvo una conversación vía telefónica con la Ing. Helga Santibáñez, coordinadora de la Fundación de Intolerancia al Gluten “Convivir” hace 12 años. Desde el año 2003, esta institución es encargada de certificar los productos libres de gluten en Chile, y al mismo tiempo ha establecido una lista con todos los productos sin gluten que sirve como una guía para los celíacos.

En primer lugar, aseguró no tener conocimiento sobre el chocho o “Tarwi” pero al escuchar de sus propiedades nutritivas, afirmó que si tuviera acogida en el mercado ya que los consumidores cada día buscan algo más saludable.

En segundo lugar, mencionó que en el mercado chileno se pueden encontrar galletas sin gluten más industrializadas de harina de arroz, almidón de papa, almidón de maíz y mandioca, así como también se utilizan la quinua o amaranto. Adicionalmente, informó que en la actualidad el sector de productos sin gluten presenta un importante crecimiento y que el número de emprendimientos ha incrementado.

Además, especificó que la normativa del límite de gluten se modificó de 3ppm a menos de 5ppm por kg de producto. En cuanto a marcas, mencionó a Mizos y Ecovida, y otras importadas Schär y Noglut Santiveri, también dijo que existe mayor variedad de galletas dulces sin gluten que saladas.

Hablando de la presentación de las galletas, recomendó hacerlas con chips de chocolate ya que son las que se consumen más y en cuanto al empaque, cree que es importante destacar el aporte nutritivo y evitar sellos de “ALTO EN”. Por último, con base en su experiencia, considera que el precio debería ser un poco más asequible que las galletas importadas que van hasta 4.000 pesos chilenos.

Investigación cuantitativa

Objetivo General:

Determinar la aceptación de galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro en el mercado chileno.

Objetivos específicos:

- Identificar los atributos más valorados por los clientes en galletas sin gluten.
- Establecer el precio de venta óptimo aceptado por los clientes.
- Definir el canal de distribución más adecuado para este producto.
- Identificar los medios de comunicación más convenientes para publicidad.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó un método de muestreo no probabilístico por conveniencia. En este caso se realizaron 38 encuestas conformadas por 26 preguntas (Anexo 4) a habitantes de Santiago de Chile entre los 16 y 65 años, que compran alimentos sin gluten.

Infografía de la encuesta:



Figura 4. Infografía de la encuesta

Hipótesis general de la investigación:

Ho: considerando los atributos y propiedades alimenticias de las galletas libres de gluten, por lo menos el 70% de los clientes potenciales las comprarían.

Ha: considerando los atributos y propiedades alimenticias de las galletas libres de gluten, menos del 70% de los clientes potenciales las comprarían.

Hipótesis específicas:

- Ho1: por lo menos el 70% de los encuestados que indicaron estar interesados en comprar el producto son mujeres.
Ha1: Menos del 70% de los encuestados que indicaron estar interesados en comprar el producto son mujeres.
- Ho2: al menos el 60% de las personas encuestadas compra galletas sin gluten mensualmente.
Ha2: menos del 60% de las personas encuestadas compra galletas sin gluten mensualmente.
- Ho3: al menos el 60% de los encuestados prefiere comprar las galletas sin gluten en supermercados.
Ha3: menos del 60% de los encuestados prefiere comprar las galletas sin gluten en supermercados.
- Ho4: por lo menos el 70% de los encuestados revisa los anuncios en redes sociales.
Ha4: menos del 70% de los encuestados revisa los anuncios en redes sociales.
- Ho5: por lo menos el 90% de los encuestados desea degustar el producto antes de adquirirlo.
Ha5: por lo menos el 90% de los encuestados desea degustar el producto antes de adquirirlo.

Prueba de hipótesis

Hipótesis general:

Se acepta la Ho: considerando los atributos y propiedades alimenticias de las galletas libres de gluten, por lo menos el 70% de los clientes potenciales las comprarían.

Resultado obtenido: el 89,5% afirmó estar interesado en adquirir las galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro. En la siguiente tabla se detalla el porcentaje de personas que dieron una calificación del 1 al 10 a su

interés de compra, distribuidas según su género. La calificación de 10 significa que están totalmente interesados y el 1 nada interesados en comprar el producto.

Tabla 3. Disposición de compra por género

2. Por favor seleccione su género.	26. En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan interesado está en adquirir las galletas libres de gluten a base de tarwi y chocolate negro?						Total general
	5	6	7	8	9	10	
Femenino	10,5%	5,3%	5,3%	7,9%	18,4%	44,7%	92,1%
Masculino	0,0%	0,0%	5,3%	2,6%	0,0%	0,0%	7,9%
Total general	10,5%	5,3%	10,5%	10,5%	18,4%	44,7%	100,0%
				89,5%			

Hipótesis específicas:

- Se acepta la Ho1: por lo menos el 70% de los encuestados que indicaron estar interesados en comprar el producto son mujeres.
Resultado obtenido: del 89,5% de las personas que afirmaron estar interesados en adquirir las galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro, el 91,2% fueron mujeres y el 8,8% hombres.
- Se acepta la Ho2: al menos el 60% de las personas encuestadas compra galletas sin gluten mensualmente.
Resultado obtenido: El 63,2% declaró comprar galletas sin gluten mensualmente, el 31,6% de manera semanal, y el 2,6% dos veces por semana y a diario.
- Se acepta la Ho3: al menos el 60% de los encuestados prefiere comprar las galletas sin gluten en supermercados.
Resultado obtenido: El 76,3% de los encuestados compra galletas sin gluten en supermercados, el 21,1% en tiendas especializadas y el 2,6% en tiendas en línea.
- Se rechaza la Ho4: por lo menos el 70% de los encuestados revisa los anuncios en redes sociales.
Resultado obtenido: el 65,8% de los encuestados que afirmó que sí revisa los anuncios en sus redes sociales; de ellos, el 68% utiliza más Facebook, el 28% utiliza Instagram y el 4% Whatsapp.

Tabla 4. Publicidad en redes sociales

21. ¿Cuál red social es la que más utiliza?					
22. ¿Revisa o ve usted los anuncios comerciales en sus redes sociales?	Facebook	Instagram	Whatsapp	Youtube	Total general
Sí	44,7%	18,4%	2,6%	0,0%	65,8%
No	10,5%	13,2%	7,9%	2,6%	34,2%
Total general	55,3%	31,6%	10,5%	2,6%	100,0%

- Se acepta Ho5: por lo menos el 90% de los encuestados desea degustar el producto antes de adquirirlo.

Resultado obtenido: el 100% de los encuestados contestó que le gustaría degustar las galletas antes de adquirirlas.

Otros resultados relevantes:

- El atributo más valorado por los clientes en galletas sin gluten es el sabor, seguido del precio, valor nutricional, textura, presentación y la marca.

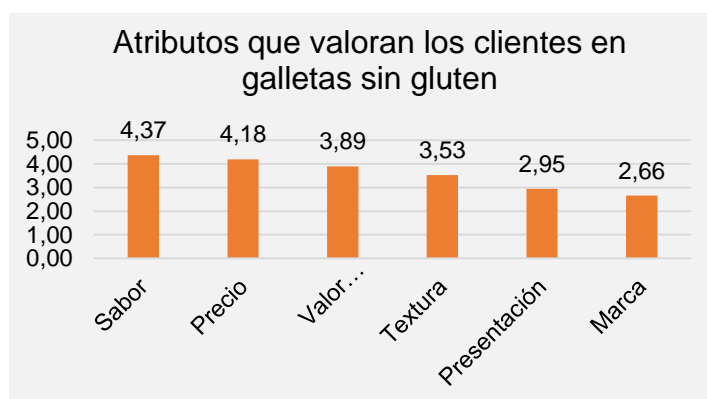


Figura 5. Calificación de los atributos en galletas sin gluten.

- Mediante la utilización del modelo Van Westendorp se logró determinar que el precio óptimo para un paquete de 150 gr de galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro es 2.800 pesos chilenos, es decir, \$ 4.16 según el tipo de cambio actual.

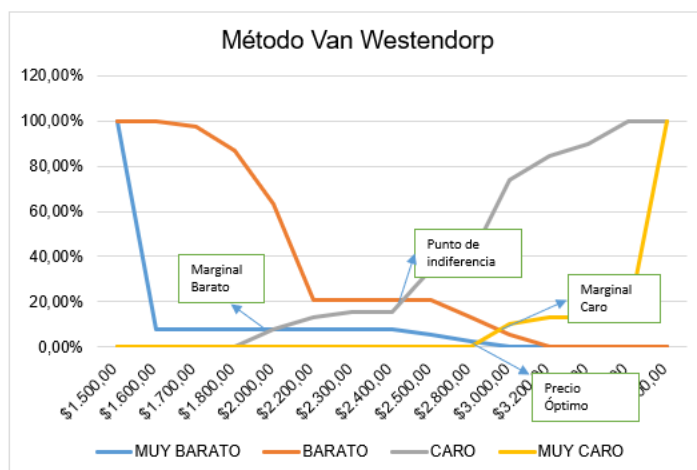


Figura 6. Método Van Westendorp

- A pesar de que solo el 5,3% de los encuestados conoce lo que es chocho, el 100% estaría dispuesto a dar una oportunidad al producto descrito.
- Del porcentaje de las personas que indicaron estar interesados en comprar las galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro, el 36,8% tiene de 16 a 30 años, seguido del 31,6% compuesto por personas de entre 32 a 42 años y, por último, el 21,1% con una edad que oscila entre los 43 a 65 años.

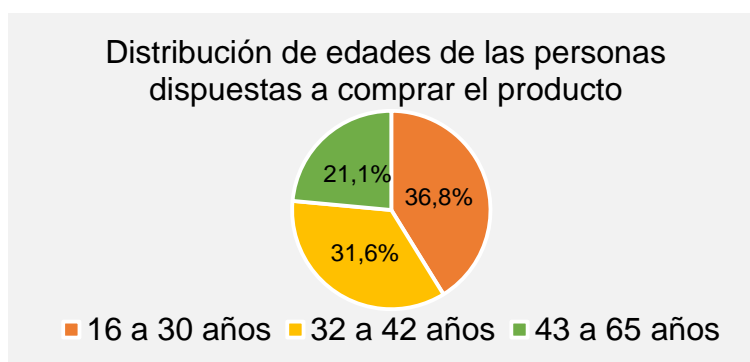


Figura 7. Intención de compra por rango de edad

Conclusiones análisis del cliente:

- De acuerdo con la información obtenida en el análisis cuantitativo, el mercado objetivo para las galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro está conformado por personas que viven en la ciudad de Santiago en Chile que se encuentren entre los 16 y 65 años de edad, en su gran mayoría

mujeres y que consuman o compren productos libres de gluten. Este mercado meta se logró establecer gracias a la aceptación que se obtuvo al cruzar variables de género, edad e interés de compra.

- En cuanto al nivel de ingresos, no se consideró relevante ya que, en el cruce de variables entre el ingreso e interés de compra, se evidencia que los cuatro rangos de ingresos encuestados obtuvieron porcentajes de aceptación muy similares, por lo que no es un factor determinante.
- Debido a que el atributo más valorado por los clientes en galletas sin gluten es el sabor y que el mercado meta tiene preferencia por el chocolate negro con alto porcentaje de cacao, se deben tomar en cuenta estos aspectos en la elaboración de las galletas. De igual manera, los clientes estiman el precio y la característica nutricional a la hora de comprar galletas sin gluten, por lo que se podría aplicar una estrategia de más por más, ofreciendo el producto con un contenido nutricional más alto, con un sabor agradable y a un precio un poco más caro a los de las otras marcas presentes en el mercado.
- Según los resultados obtenidos en la encuesta, 9 de cada 10 personas (89,5%) estarían interesados en comprar las galletas libres de gluten a base de chocho gracias a su gran valor nutricional, lo cual indica una aceptación alta del producto.
- En las entrevistas a clientes y las encuestas se logró determinar que la presentación óptima o más deseada del producto son galletas con chips de chocolate en un paquete grande que contenga bolsas pequeñas de un solo consumo, conocidos como colaciones en Chile.
- El método más eficaz para dar a conocer y entregar información sobre el producto a los clientes es a través de redes sociales, específicamente por Facebook e Instagram. Debido a que el chocho prácticamente no es conocido en Chile, se debe realizar grandes esfuerzos en publicidad informativa para instruir al mercado.
- En las entrevistas a expertos, clientes y en las encuestas se logró confirmar que el canal de distribución más óptimo y el preferido por los clientes es a través de almacenes de cadena (supermercados), sin dejar de lado las tiendas especializadas en productos sin gluten.

- A través del método Van Westendorp se determinó que el precio óptimo del producto será 2.800 pesos chilenos (USD 4,16), el cual se encuentra dentro del rango de precios del mercado actualmente, según lo indicado por los clientes en las entrevistas.
- En cuanto a la promoción, se deberán realizar degustaciones del producto en supermercados para que las personas prueben el sabor de las galletas antes de comprarlas. Adicionalmente, es importante aplicar ofertas y descuentos.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

Del análisis interno, externo y del cliente realizado en los capítulos anteriores, se evidencia una oportunidad para el presente plan de negocios sobre la creación de una empresa productora y exportadora de galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro desde Ecuador hacia Santiago de Chile.

Actualmente, existen varias instituciones del gobierno ecuatoriano dedicadas a la promoción y diversificación de la oferta exportable del país como son PROECUADOR y la Dirección de Promoción de Exportaciones de la Cancillería. Además, en los últimos cinco años se ha manifestado un crecimiento del 18% en las exportaciones de productos de panadería en Ecuador.

Adicionalmente, mediante el Acuerdo de Complementación Económica N° 65 suscrito entre Ecuador y Chile se ha logrado eliminar barreras arancelarias y logísticas, incentivando el comercio internacional entre los dos países. De esta manera, tomando en cuenta el crecimiento del mercado de productos libres de gluten, la tendencia de consumo de productos saludables y el alto consumo per cápita de galletas y chocolate en Chile, se observa una oportunidad para la exportación hacia ese país, específicamente de productos que cuenten con los atributos mencionados.

Es así, que la optimización e industrialización de la producción de chocho y chocolate negro en el Ecuador, que son productos saludables, con altas

propiedades nutritivas sin gluten, los convierten en excelentes insumos para la producción y exportación de galletas sin gluten hacia Chile.

Por otro lado, según la Fundación Convivir, institución encargada de certificar los productos libres de gluten en Chile, cerca del 1% de la población padece de la enfermedad celiaca o intolerancia al gluten y cada vez son más los diagnosticados, es decir, que el mercado de consumidores de comida sin gluten se encuentra y continuará en crecimiento. Sin embargo, los alimentos sin gluten como las galletas se encuentran menos disponibles y su oferta es bastante reducida, incluso la mayoría de los productos sin gluten que son importados, pueden llegar a costar hasta un 500% más y tener hasta un 70% menos de fortificaciones que las galletas comunes, según la información obtenida en la investigación de la industria y confirmada en las entrevistas a clientes.

Por lo tanto, existe una oportunidad para ingresar a este mercado con un producto sin gluten que no sacrifique el valor nutricional y que sea asequible para los clientes. En este caso, el precio óptimo para el paquete de galletas sin gluten a base de chocho y chocolate negro determinado a través del modelo Van Westendorp fue de 2.800 pesos chilenos, que se encuentra dentro del rango de precios de artículos similares en el mercado. Igualmente, el 100% de los encuestados indicó que sí estaría dispuesto a dar una oportunidad de compra a las galletas gracias a sus propiedades nutritivas.

Del mismo modo, en el Ecuador el sector de la elaboración de productos de panadería incrementó su participación de 1,9% al 3% dentro de las industrias manufactureras, existiendo un crecimiento del 5,40% en las exportaciones del CIU C1071.01 correspondiente a elaboración de productos de panadería en los últimos 12 años, esto quiere decir que, el sector se encuentra bastante desarrollado para implementar un negocio de este tipo.

Asimismo, En Chile existen marcas de galletas sin gluten que se encuentran posicionadas como son Ecovida, Santiveri-Noglut, Schär, Gullón y Arrozen, según lo indicado por los clientes potenciales en las entrevistas y en la encuesta. No obstante, al mismo tiempo se pudo evidenciar que el atributo menos valorado por los clientes a la hora de comprar galletas sin gluten es la marca, por lo que

se reduce considerablemente la amenaza de competidores posicionados en el mercado.

Es importante recalcar que el atributo más valorado por los clientes en galletas libres de gluten es el sabor. Tomando en cuenta la información indicada por los expertos en las entrevistas, el chocho pasa por muchos procesos antes de ser pulverizado y como insumo no aporta sabor al producto final. De esta manera, el sabor de las galletas sin gluten estaría concentrado en el chocolate negro, mismo que según las respuestas de la encuesta, debería tener un mayor porcentaje de cacao, lo que significa algo positivo para el proyecto, pues en Ecuador se produce chocolate de excelente calidad que aportaría un valor agregado.

En cuanto al importe nutricional, un aspecto favorable para el proyecto, es que el consumo de galletas dulces ha sufrido una reducción del 7,6% desde la entrada en vigencia de la ley de etiquetado de los sellos “ALTO EN”, información que fue corroborada por la por la Ing. Helga Santibáñez, coordinadora de la Fundación Convivir.

En este caso, los insumos que serán utilizados para la producción de las galletas tienen un alto valor nutricional en proteínas, hierro, calcio, entre otros nutrientes; y además, poseen un bajo contenido de grasa, azúcar y carbohidratos, con lo cual a través de la publicidad informativa en redes sociales, recomendada por el experto Gustavo Guerrero de Alimentarte y reafirmada por los clientes potenciales en la encuesta, se puede dar a conocer e incluso posicionar el producto con base en su valor nutricional.

En la investigación cuantitativa se determinó que el 89,5% de los encuestados, en otras palabras, 9 de cada 10 personas del mercado potencial estarían interesadas en comprar el producto, de las cuales el 81,6% corresponde a mujeres y el 7,9% a hombres. Es decir, que el mercado potencial estaría conformado principalmente por mujeres, pero no se debería excluir al género masculino. Es así que se puede evidenciar la gran aceptación del producto entre los compradores y consumidores de productos sin gluten.

Por lo tanto, se logró definir que el tamaño del mercado potencial para las galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro, está conformado por personas residentes de la ciudad de Santiago de Chile, que oscilan entre los 16 y 65 años de edad y que padecen la enfermedad celiaca o consumen productos sin gluten, obteniendo un total de 41.400 personas.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

- **Estrategia de enfoque**

La estrategia general de marketing que se aplicará en el presente plan de negocios es la de enfoque en el mejor valor, que según el autor Fred R. David “consiste en ofrecer a un nicho de clientes, productos o servicios a precios más altos, pero con más beneficios; algunas veces se le conoce también como diferenciación enfocada”. (David, 2013)

En este caso las galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro están dirigidas a un nicho de mercado, conformado por personas que padecen la enfermedad celiaca. A su vez, el producto posee un factor diferenciador gracias a las propiedades nutritivas de sus componentes, como son: Alto contenido de proteína vegetal, alto en calcio, hierro y fósforo, bajo contenido de carbohidratos y azúcar; y, contiene omega 3,6 y 9.

Estos atributos únicos le otorgan diferenciación al producto ya que, según la investigación realizada sobre la industria, si bien actualmente existen algunas marcas de galletas sin gluten, en su mayoría son fabricadas con harina de arroz y harina o fécula de maíz, mismas que no cuentan con los altos valores nutricionales del chocho pulverizado. De esta manera, se busca brindar una mejor experiencia de consumo, otorgando más beneficios a los consumidores que la competencia.

Asimismo, es sumamente importante tomar en cuenta el sabor, pues según la información obtenida en la investigación cuantitativa, es el atributo más valorado por los clientes a la hora de comprar galletas sin gluten. En este aspecto, el sabor dependerá mucho de la calidad de los insumos que se empleen para la

producción de las galletas, en especial el chocolate negro ecuatoriano con alto porcentaje de cacao, de acuerdo con las preferencias expresadas por los clientes en la encuesta, lo que potenciará el valor del producto para los consumidores.

- **Estrategia de internacionalización**

En este caso, se ha seleccionado la estrategia de exportación directa para ingresar al mercado chileno.

El autor Charles W.L. Hill menciona que la exportación tiene dos ventajas. En primer lugar, evita los elevados costos de establecer operaciones de producción en el país anfitrión; y, en segundo lugar, contribuye a que las empresas logren economías de localización y de curva de experiencia. (Hill, 2015)

Se considera que esta estrategia es la más adecuada para el presente plan de negocios por las siguientes razones:

1. Es la opción más simple y menos costosa para entrar a un mercado extranjero, lo cual es muy conveniente para un negocio en su fase inicial.
2. Al tratarse de un mercado extranjero, no se cuenta con el conocimiento necesario por lo que esta estrategia permite lograr una curva de experiencia que posteriormente contribuiría a la expansión del negocio.
3. Representa menos riesgo frente a otras estrategias como filiales de propiedad absoluta o Joint Ventures.

El proceso de exportación se lo realizará desde Quito hasta la ciudad de Santiago de Chile y la comercialización del producto se enfocará en empresas distribuidoras de alimentos sin gluten, mismos que se encargarán de abastecer las galletas en puntos de venta como supermercados y tiendas. En el Anexo 9, se detalla una matriz de decisión del modo operativo de internacionalización.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tomando en consideración la información obtenida en la investigación del cliente, se ha determinado que el mercado objetivo para la comercialización de las galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro está conformado por mujeres y hombres que residan en la ciudad de Santiago de Chile, que se

encuentren entre los 16 y 65 años de edad, que padezcan de la enfermedad celiaca y que se encuentren dispuestos a comprar el producto.

De esta forma, se determinó que el mercado objetivo para las galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro será de 41.400 personas como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5. Mercado Objetivo

Segmentación	Descripción	Porcentaje	Cantidad
Geográfica	Población de Chile (INE, 2017)	100%	17.574.003
	Población de Santiago de Chile (INE, 2017)	40,5%	7.112.808
Demográfica	Entre 16 y 65 años de edad (INE, 2017)	68,6%	4'879.387
	Mujeres y hombres	100%	4'879.387
	Padecen la enfermedad celiaca (Fundación Convivir)	1%	48.794
Psicográfica	Compran y consumen alimentos sin gluten	100%	48.794
Conductual	Comprarían galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro	89,5%	43.671
	Poseen una frecuencia mensual de galletas sin gluten	63,2%	27.600
	Poseen una frecuencia semanal de galletas sin gluten	31,6%	13.800
		Total	41.400

Tomando en cuenta la capacidad de producción de la planta, se estima que inicialmente se podría atender un 5% del mercado objetivo definido anteriormente, es decir, que, en su fase inicial, la empresa atendería a 2.070 personas.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del presente plan de negocios se enfoca en brindar a los clientes, un producto sin gluten nuevo en el mercado, con un alto valor nutricional e ingredientes naturales, otorgando beneficios adicionales para los consumidores, especialmente para las personas que padecen la enfermedad celiaca y que deben seguir una dieta rica en nutrientes para mitigar los efectos o riesgo de deterioro en su salud al mantener una dieta sin gluten.

Tabla 6. Modelo Canvas

Alianzas	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con proveedores de materia prima (chocho y chocolate negro). - Alianzas con los distribuidores del producto en Chile. - Alianzas con fundaciones de apoyo al celiaco en Chile como Convivir y Coacel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición y control de calidad de los insumos. - Procedimiento industrial: producción, empaquetado y etiquetado. - Proceso de exportación del producto Chile. - Estrategias de entrada y publicidad en el mercado de destino. 	<p style="text-align: center;">NUTRICIÓN ADECUADA SIN GLUTEN</p> <p>Brindar a los consumidores de productos sin gluten, una alternativa de galletas libres de gluten con grandes propiedades nutricionales que contribuyen a mantener una dieta saludable y apropiada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación directa entre el exportador y el importador (distribuidor) en Chile, mediante correo electrónico y vía telefónica. - Publicidad a través de redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores que provean a supermercados y tiendas especializadas de alimentos sin gluten en Santiago, frecuentados por mujeres y hombres que residen en la ciudad de Santiago de Chile, que se encuentren entre los 16 y 65 años de edad, que padezcan de la enfermedad celiaca y que se encuentren dispuestos a comprar el producto.
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
Insumos y materia prima. Salarios (mano de obra). Gastos operacionales. Costos de exportación. Costos de producción. Costos de publicidad y promoción.		Aporte de los accionistas. Créditos en instituciones financieras. Ingresos por ventas.		

• Estrategia general de posicionamiento

En este caso, la estrategia general de posicionamiento que se aplicará es de “más por más”, pues se busca ofrecer mayores beneficios a los clientes por un precio mayor al de la competencia. (Kotler & Armstrong, 2012).

Para sustentar la elección de esta estrategia, se realizó una comparación del producto que se pretende exportar a Chile frente a alimentos similares que

existen en el mercado, específicamente de las marcas que más compran los clientes según la información obtenida en la investigación cuantitativa.

		PRECIO		
		Más	Mismo	Menos
BENEFICIOS	Más	Más por Más	Más por lo Mismo	Más por Menos
	Mismo			Lo mismo por Menos
	Menos			Menos por mucho más

Figura 8. Estrategia general de posicionamiento

En el Anexo 8 se detalla una tabla con la comparación en el costo – beneficio del producto del presente plan de negocios con los de la competencia en el mercado chileno. Como se puede observar en el análisis, si bien los artículos de la competencia se comercializan a un precio menor que el obtenido en el modelo Van Westendorp para las galletas sin gluten a base de chocho y chocolate negro, al mismo tiempo éstos poseen menos propiedades nutricionales. Con base en esta información, se confirma la estrategia de posicionamiento indicada.

5.2 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para provocar la respuesta que desea en el mercado objetivo. En otras palabras, radica en todo lo que la organización puede realizar para influir en la demanda de su producto. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017)

- **Producto**

El alimento que se pretende producir y comercializar consiste en galletas libres de gluten elaboradas a base de chocho pulverizado y chocolate negro.

Mezcla del producto

- Ancho: la compañía posee una sola línea de producto conformada por productos panificados libres de gluten.
- Extensión: dentro de la línea de productos panificados libres de gluten se ofertan galletas.
- Profundidad: para las galletas libres de gluten, la empresa ofrece una versión con chispas de chocolate, elaboradas a base de chocho y chocolate negro; con un alto contenido de proteína vegetal, hierro y calcio.

Niveles del producto

- Producto básico: alimento sin gluten.
- Producto real: galletas libres de gluten con chispas de chocolate, elaboradas a base de ingredientes naturales y nutritivos como el chocho (tarwi) y chocolate negro ecuatoriano.
- Producto aumentado: galletas enfocadas en las personas celiacas y su adecuada alimentación e ingesta de nutrientes necesarios para mantener un buen estado de salud al eliminar el gluten de su dieta, proporcionando un alto contenido de proteína vegetal, calcio, hierro, fósforo, omega 3, 6, 9 y bajo de carbohidratos y azúcar. Adicionalmente, el consumo de chocho disminuye los niveles de ácido úrico y glucosa; mientras que el chocolate negro tiene propiedades antioxidantes y antiinflamatorias.

Atributos del producto

- Ingredientes principales: las galletas son elaboradas especialmente con chocho pulverizado y chispas de chocolate negro; sin embargo, se emplean más insumos en su fabricación, tales como aceites vegetales, almidones, leudantes, edulcorantes, emulsionantes, conservantes, entre otros.
- Sabor y textura: a pesar de que el chocho en su estado natural posee un sabor amargo debido a su contenido de alcaloides, esta materia prima pasará previamente por un procesado de lavado y desamargado para posteriormente ser pulverizado y poder utilizarlo en la mezcla de las galletas. Por ende, el sabor del chocho no será perceptible en el producto final.

- Presentación: caja de cartón de 150 gr que contiene en su interior 5 paquetes plásticos de 30 gr cada uno.
- Tiempo de caducidad: el chocho pulverizado tiene un año de vigencia; sin embargo, se estima que la vida útil de las galletas estaría alrededor de los seis y nueve meses debido a que se mezcla con otros ingredientes como el chocolate y emulsionantes que aportan humedad.

Branding

El branding consiste en transmitir a productos y servicios el poder de una marca, esencialmente mediante la creación de factores que los distingan de otros. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

- Nombre de la empresa: NutriGlut Cía. Ltda.
- Nombre del producto: Galletas “Choco Lupin”, gluten free. El nombre hace alusión a los lupinus, género de leguminosas al que pertenece el chocho y al chocolate con la palabra “choco”.
- Slogan: **“más nutrientes, menos gluten”**. Con este slogan se pretende informar que el producto no contiene gluten, pero sí posee altas propiedades nutritivas, beneficiosas para la salud.
- Logo: el logotipo de la empresa NUTRIGLUT es de color verde y café, porque éstos se asocian con la naturaleza y el campo, a su vez tienen relación con los productos nutritivos y de origen natural. En lo que respecta al logo de las galletas “Choco Lupin” se resalta la frase “SIN GLUTEN” como propiedad principal y se ilustra una imagen de la planta de chocho (Tarwi) y las chispas de chocolate negro.



Figura 9. Logo de la empresa y del producto

Empaque

- Empaque primario y secundario: con base en los resultados de las encuestas realizadas, se determinó que las galletas serán empacadas en una caja cartulina anti grasa (de bagazo de caña) de 15 cm de largo x 7 cm de ancho x 13 cm de alto, con un contenido neto de 150 gr., ésta tendrá en su interior 5 paquetes plásticos (polipropileno y polietileno) individuales de 30gr cada uno, con cuatro galletas choco lupin.



Figura 10. Empaque primario y secundario del producto

- Empaque terciario: consistirá en cajas de cartón con dimensiones de 30 cm de largo x 40 cm de ancho x 15 cm de alto. Cada una de estas contendrá 12 paquetes de galletas de 150gr, ubicadas en dos filas de seis.
- Embalaje: las galletas serán enviadas por vía marítima desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Valparaíso en Chile tomando de 7 a 15 días en arribar al destino. Para esto el producto será enviado en pallets estándar de 1200 x 1000 mm con 120 cajas, organizando filas de 10 cajas en la base y 12 pisos de cajas ubicadas de forma vertical.

Etiquetado

El rotulado del producto se detalla en el Anexo 10 y será realizado de acuerdo con la normativa chilena de etiquetado de alimentos. Se especifica la información nutricional del producto junto con todos sus ingredientes y aditivos. De igual manera, se marcará el sello de “Alto en calorías” debido al uso de edulcorantes como sucralosa en la preparación de las galletas. Por último, se colocará la

etiqueta de calidad de “¡Mucho mejor! si es hecho en Ecuador”, para otorgar el valor e identidad nacional.

Soporte

El relacionamiento con los clientes finales se brindará el servicio post venta a través de la web y correo oficiales de la empresa para atender sugerencias y reclamos, con el fin de otorgar una solución en tiempo óptimo. De igual manera, se contará con páginas en redes sociales como Facebook e Instagram, lo cual permitirá una comunicación constante con los distribuidores y clientes finales.

- **Precio**

Para la fijación del precio se tomarán en cuenta el costo de venta, los resultados obtenidos en el modelo Van Westendorp y las estrategias de fijación de precios.

Costo de venta

De acuerdo con la segmentación llevada a cabo, la demanda potencial para las galletas es de 41.400 paquetes; sin embargo, según el análisis cuantitativo realizado, se pretende cubrir un 5% de dicha demanda, correspondiente a 2.070 personas. Por ende, asumiendo una demanda mensual de dos paquetes por consumidor, se empezaría produciendo 4.140 unidades de 150 gramos al mes.

Tabla 7. Costo unitario del producto

Unidad de producción		Choco Lupin 150gramos			
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	costo	Total	
Chocho pulverizado	gramos	80	\$ 0,01	\$	0,80
Chips de chocolate negro	gramos	25	\$ 0,01	\$	0,18
Almidón de maíz	gramos	25	\$ 0,00	\$	0,04
Almidón de papa	gramos	25	\$ 0,00	\$	0,04
Aceite de girasol	ml	15	\$ 0,00	\$	0,02
Jarabe de maltitol	ml	5	\$ 0,01	\$	0,03
Lecitina	ml	1,5	\$ 0,00	\$	0,00
Bicarbonato de sodio	gramos	1	\$ 0,01	\$	0,00
Sucralosa	gramos	5	\$ 0,02	\$	0,10
Envoltura	unidad	5	\$ 0,05	\$	0,25

Cajas de cartulina anti grasa	unidad	1	\$	0,10	\$	0,10
Etiquetas	unidad	7	\$	0,03	\$	0,21
Caja de cartón	unidad	0,08	\$	0,25	\$	0,02
Total Materia Prima					\$	1,79
Mano de obra + CIF					\$	0,47
Costo de producción y venta					\$	2,27
Precio de venta al Distribuidor					\$	3,20
Ganancia					\$	0,93
Margen de ganancia						29,10%

Estrategia general de precios

Se aplicará la estrategia de fijación de precios con base en el valor percibido por el cliente. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). Tomando en cuenta que el producto es nuevo en el mercado y que gracias a sus grandes propiedades alimenticias es altamente beneficioso para la salud, en particular para las personas celiacas que deben mantener una dieta rica en nutrientes y que en el mercado chileno actual no encuentran un artículo similar que iguale dichos atributos. Adicionalmente, el precio de venta al distribuidor es de USD 3,20, considerando un margen del 30% para llegar el precio óptimo para el cliente final determinado en el modelo Van Westendorp, el cual fue de cuatro dólares con dieciséis centavos (dos mil ochocientos pesos chilenos).

Estrategia de entrada

En este caso, la estrategia de entrada adecuada para el producto es la de penetración, ya que, se fijan los precios con base en los atributos y el valor que éste ofrece a los clientes. Si bien en el análisis de competencia realizado se determinó que el óptimo obtenido en el modelo Van Westendorp es superior al promedio de la industria en artículos similares, se infiere que los clientes perciben un mayor valor en las galletas sin gluten a base de chocho y chocolate negro que en los productos de la competencia y por dicha razón están dispuestos a pagar más.

Estrategia de ajuste

El precio será ajustado con base en la estrategia psicológica, misma que toma en cuenta aspectos psicológicos en la mente del consumidor, haciendo creer que los productos con precios altos tienen una mayor calidad. (Kotler & Armstrong, 2012). Por lo tanto, se incrementará el precio del producto en un 3% anualmente, en este porcentaje también se considera la inflación actual del 2.16% en Chile.

Tabla 8. Precio del producto a distribuidor

AÑO	PRECIO DISTRIBUIDOR
Año 1	USD 3,20
Año 2	USD 3,30
Año 3	USD 3,39
Año 4	USD 3,50
Año 5	USD 3,60

- **Plaza**

La plaza incluye todas las actividades que la empresa debe realizar con el fin de que el producto esté disponible para los clientes meta. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017)

Para el presente proyecto se realizará la distribución del producto a través de intermediarios en el mercado de destino.

Estrategia de distribución

Se aplicará la estrategia de distribución selectiva, en vista de que las galletas a base de chocho y chocolate negro son nuevas en el mercado y están dirigidas a un nicho, por lo que es más conveniente distribuir las a través de un número determinado de intermediarios que están dispuestos a tener en existencia el producto. De esta manera, se pretende obtener una buena cobertura del mercado potencial.

Puntos de venta

En el análisis cuantitativo se determinó que el 76,3% de los clientes prefieren adquirir galletas sin gluten en supermercados, el 21,1% en tiendas especializadas y el 2,6% en línea. Por esta razón, las galletas serán comercializadas a través de supermercados como Líder y Jumbo. También en establecimientos especializados como Gluten Free Market, All-Free, Valle Orgánico y en negocios en línea como Zero Gluten, Elbeman y Be Roots.

Tabla 9. Puntos de venta para las galletas

	PUNTO DE VENTA
Supermercados	Líder, Jumbo, Unimarc.
Tiendas Especializadas	Gluten Free Market, All-Free, Valle Orgánico, Luki.
Tiendas en Línea	Zero Gluten, Elbeman, Be Roots, Gluten Free Market, All-Free.

Estructura del canal de distribución

El canal de distribución para las galletas empieza con NutriGlut como fabricante, continúa con los distribuidores de alimentos sin gluten (como Promerco Pibamour, distribuidora Las Palmas), luego con las tiendas minoristas y finaliza en el consumidor final.

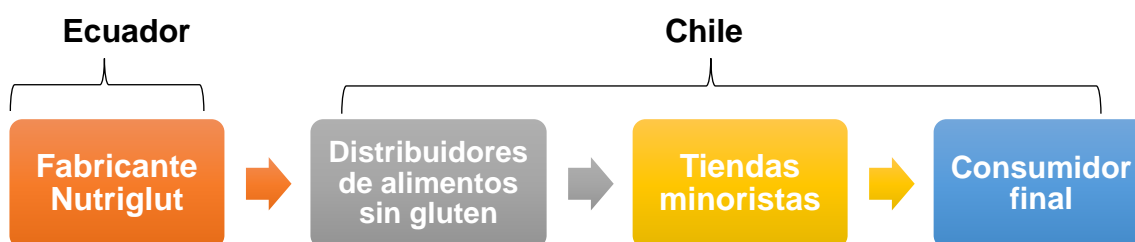


Figura 11. Estructura del canal de distribución

Tipo de canal

Por temas de facilidad de ingreso al mercado de destino, se utilizará el canal mayorista (canal 3), esto debido a que las galletas ingresarían a Chile a través de una exportación directa por lo que la forma más óptima de llevar el producto

al consumidor final es a través de distribuidores de alimentos que a su vez proveen a tiendas minoristas donde los clientes finales lo comprarían. Tomando en cuenta que la empresa Nutri glut no tendrá una oficina en Chile, se determina que este tipo de canal es el más acertado para este proyecto.

- **Promoción**

La promoción consiste en el conjunto actividades que realiza la empresa para lograr objetivos específicos tales como comunicar, persuadir o recordar a los clientes meta, acerca del producto o servicio que se comercializa. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Estrategia promocional

Las galletas serán promocionadas primordialmente mediante la estrategia de empujar (push), la cual utiliza la fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar al producto a través de los miembros del canal que en este caso serían los distribuidores y los minoristas. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017)

Por otro lado, también se aplicará la estrategia de jalar (pull) ya que se realizará publicidad informativa a través de redes sociales y medios de comunicación para dar a conocer el producto en el mercado chileno directamente a los consumidores.

Publicidad

- **Redes sociales:** a través de redes sociales como Facebook e Instagram se realizará publicidad informática, comunicando a los clientes las características, beneficios y propiedades de las galletas.
- **Degustaciones:** de acuerdo con la información obtenida en las encuestas, el 100% de los clientes quisiera degustar las galletas antes de comprarlas, por lo cual se coordinará con los distribuidores para realizar degustaciones mensuales en los supermercados Líder y Jumbo.

- **Página Web:** se creará una página web donde los clientes podrán consultar información relevante del producto y a su vez se recibirán sugerencias y reclamos.

Promoción de ventas

Con el fin de dar a conocer las galletas, se entregará material P.O.P (punto de venta) a los distribuidores con diseños llamativos e información importante acerca del alimento, para que puedan instalar en las perchas de las tiendas minoristas. Por otra parte, se participará en expo ferias y convenciones una vez por trimestre para promocionar y mostrar el producto, así como se obsequiará muestras gratis todos los 5 de mayo, día en que se conmemora el día internacional del celiaco. En el punto referente al marketing directo se detalla el presupuesto que se asignará a estas actividades.

Relaciones públicas

Debido a que el producto está dirigido principalmente a personas celiacas en la ciudad de Santiago de Chile, una de las maneras más efectivas de darlo a conocer, es certificarlo con la fundación Convivir, pues los clientes en su mayoría consultan el listado de más de 2.000 alimentos acreditados a la hora de comprar. Por lo que, además de realizar un lanzamiento del producto a través de redes sociales e internet y suministrar muestras, se obtendrá la certificación "sin gluten" de la fundación Convivir, la cual debe renovarse cada año y es gratuita; sin embargo, se debe realizar una prueba de laboratorio que cuesta USD 115 anuales. (Instituto de Salud Pública de Chile, 2019)

Fuerza de ventas

La empresa tendrá un jefe de ventas, quien estará encargado de entablar y mantener las relaciones con los distribuidores (mayoristas) del producto en Chile. Entre las actividades más importantes que desempeñará esta persona se encuentran la recepción de pedidos, negociaciones de términos compra-venta, envío de promociones y material P.O.P, así como también llevará un seguimiento del desarrollo de las ventas y formulará opciones de mejora.

Marketing directo

Este apartado comprende todas las actividades referentes a la promoción y publicidad del producto. En el siguiente cuadro se detallan los costos:

Tabla 10. Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes sociales	\$ 2.400,00	\$ 2.404,08	\$ 2.408,17	\$ 2.412,26	\$ 2.416,36
Página Web	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 100,17	\$ 100,34	\$ 100,51
Stand y ferias	\$ 2.000,00	\$ 1.502,55	\$ 1.003,40	\$ 1.005,11	\$ 1.006,82
Certificación fundación convivir	\$ 115,00	\$ 115,20	\$ 115,39	\$ 115,59	\$ 115,78
Certificación HACCP (BPM)	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ 5.008,50	\$ -
Material P.O.P	\$ 500,00	\$ 500,85	\$ 501,70	\$ 502,55	\$ 503,41
Degustaciones	\$ 2.153,74	\$ 2.157,40	\$ 2.161,07	\$ 2.164,74	\$ 2.168,42
TOTAL	\$12.668,74	\$ 6.780,08	\$6.289,90	\$11.309,09	\$6.311,31

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio? (David, 2013)

Con base en los conceptos del autor Fred. R. David, se determinó la siguiente misión para Nutri GLUT:

“Empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración y exportación de galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro a Santiago de Chile, ofrece a las personas celiacas una alternativa rica en nutrientes, mediante el uso de insumos y tecnología de calidad. La compañía emplea la integridad y el respeto, enfocándose en el crecimiento propio, de sus clientes internos y externos; así como también el cuidado del medio ambiente.”

Tabla 11. Componentes de la Misión

Componente	Descripción
Clientes	Personas celiacas.
Producto	Galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro.
Mercado	Santiago de Chile.
Tecnología	Tecnología de calidad
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Enfocada en el crecimiento propio.
Filosofía	La compañía emplea la integridad y el respeto.
Autoconcepto	Una alternativa rica en nutrientes.
Preocupación por la imagen pública	Enfocada en el crecimiento de sus clientes externos y vela por el cuidado del medio ambiente.
Interés por los empleados	Crecimiento de los clientes internos.

Visión

Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?” (David, 2013). Por consiguiente, se definió esta visión para Nutri GLUT:

“Para el año 2024, liderar la comercialización de galletas sin gluten en el mercado chileno, reflejando un gran compromiso con la preservación de la salud y el bienestar de las personas celiacas y asegurando una relación perdurable con sus clientes internos y externos.”

Objetivos a mediano plazo:

- Incrementar los ingresos por ventas en al menos 15% entre el primer y segundo año de operaciones.
- Reducir el desperdicio de insumos en un 7% durante los primeros dos años de operación.
- Asistir al menos a cuatro expos ferias anuales de productos sin gluten en Santiago durante los primeros dos años.

- Aumentar la productividad de los empleados de planta en un 25% para el tercer año de operaciones.
- Alcanzar un índice de satisfacción del consumidor de al menos 95% para el año 2022.

Objetivos de largo plazo:

Para el año 2024:

- Alcanzar una tasa de crecimiento promedio de ventas del 20% anual.
- Incrementar la utilidad neta de la compañía por lo menos al 15%.
- Obtener una participación de mercado del 10% en el mercado de alimentos sin gluten de Santiago de Chile.
- Hacer uso de al menos el 95% de la capacidad instalada de la planta.
- Ampliar la presencia de la marca a otros mercados como Argentina o Colombia.

6.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones del presente plan de negocios está conformado por todas las actividades que deben llevarse a cabo durante el proceso de desarrollo y fabricación de las galletas sin gluten.

- **Cadena de Valor**

La cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 2010)

En la siguiente figura, se detalla la cadena de valor para la empresa Nutriglut:

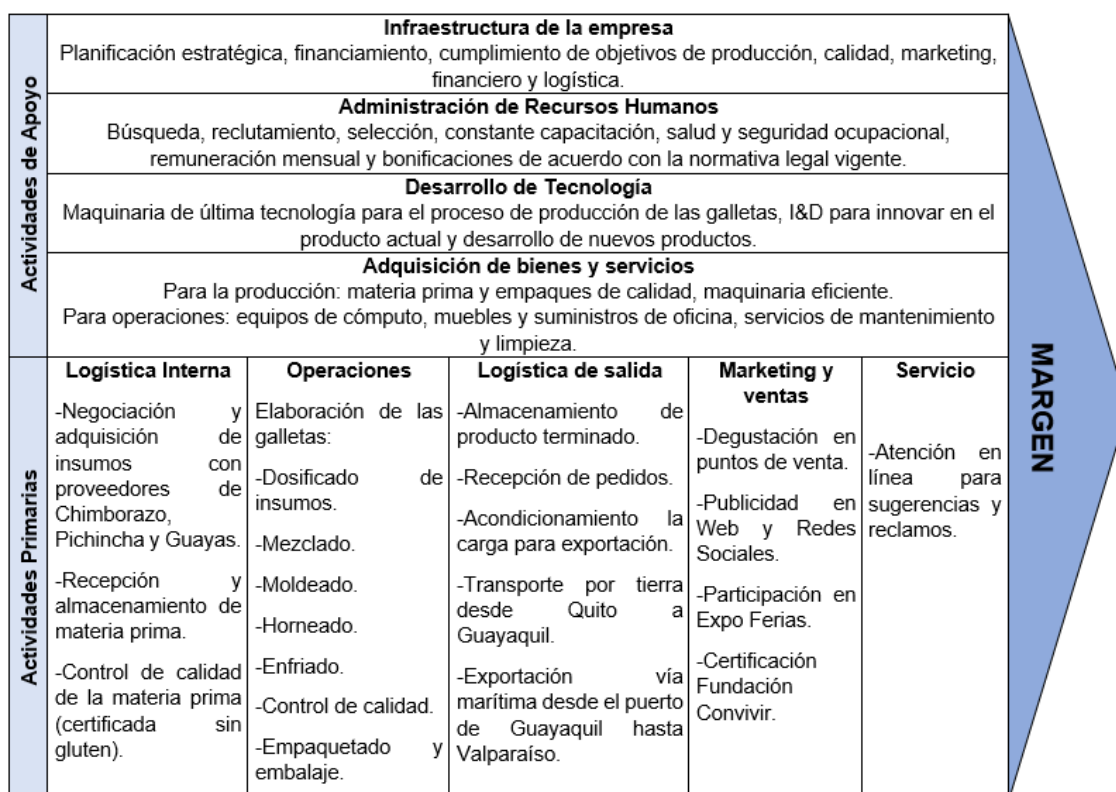


Figura 12. Cadena de Valor de Nutriglut

Dentro de las actividades primarias, se considera que las más relevantes para otorgar valor al cliente son las operaciones y logística de entrada y salida, mismas que son realizadas por los departamentos de producción y comercial con la ayuda de un agente de carga externo.

- Logística de entrada: recepción, almacenamiento adecuado de la materia prima y lo más importante es el control de calidad de los insumos, ya que deben ser certificados sin gluten.
- Operaciones: este punto incluye todo el proceso de fabricación de las galletas y se debe enfatizar en la supervisión de normas de higiene, gestión de calidad y la prevención de contaminación cruzada.
- Logística de salida: consiste en el almacenamiento del producto terminado y en el despacho de pedidos para la exportación de las galletas en un tiempo y condiciones óptimos. Se realizarán alianzas con agentes

(embarcadores) para asegurar el correcto acondicionamiento de la carga y la entrega en el destino.

Por otro lado, en referencia a las actividades secundarias, se destacan el desarrollo de tecnología, recursos humanos y la adquisición de bienes y servicios como acciones que generan valor para el negocio.

- Desarrollo de tecnología: abarca las inversiones en maquinaria y equipos, investigación y desarrollo tanto de productos como de mejora de procesos para incrementar la productividad de la empresa.
- Desarrollo de recursos humanos: debido a que se pretende exportar galletas sin gluten a un mercado estricto en la regulación para dicho tipo de alimentos, el proceso para fabricar las galletas debe ser muy minucioso, por lo cual es importante la constante capacitación y control.
- Adquisición de bienes y servicios: la administración de inventarios y control de niveles de stock de los insumos es sumamente importante para culminar la producción de los lotes y cumplir con los pedidos en el menor tiempo posible. Igualmente, es fundamental contar con equipos y suministros de oficina apropiados para el desarrollo de las funciones.

- **Mapa de procesos**

El mapa de procesos es una representación gráfica de los procedimientos que lleva a cabo la organización. Se trata de un “diagrama de valor o inventario gráfico de los procesos que proporciona una perspectiva global-local de la empresa, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor”. (Universidad de Cádiz, 2019)

En este caso, el mapa de procesos de Nutri GLUT empieza desde las necesidades insatisfechas de las personas celiacas, que consisten en consumir alimentos sin sacrificar la ingesta de nutrientes necesarios para mantener una buena salud, y termina en la satisfacción de los mismos mediante de la entrega de galletas sin gluten a base de chocho y chocolate negro, con alto contenido de proteínas, calcio, hierro, entre otros.

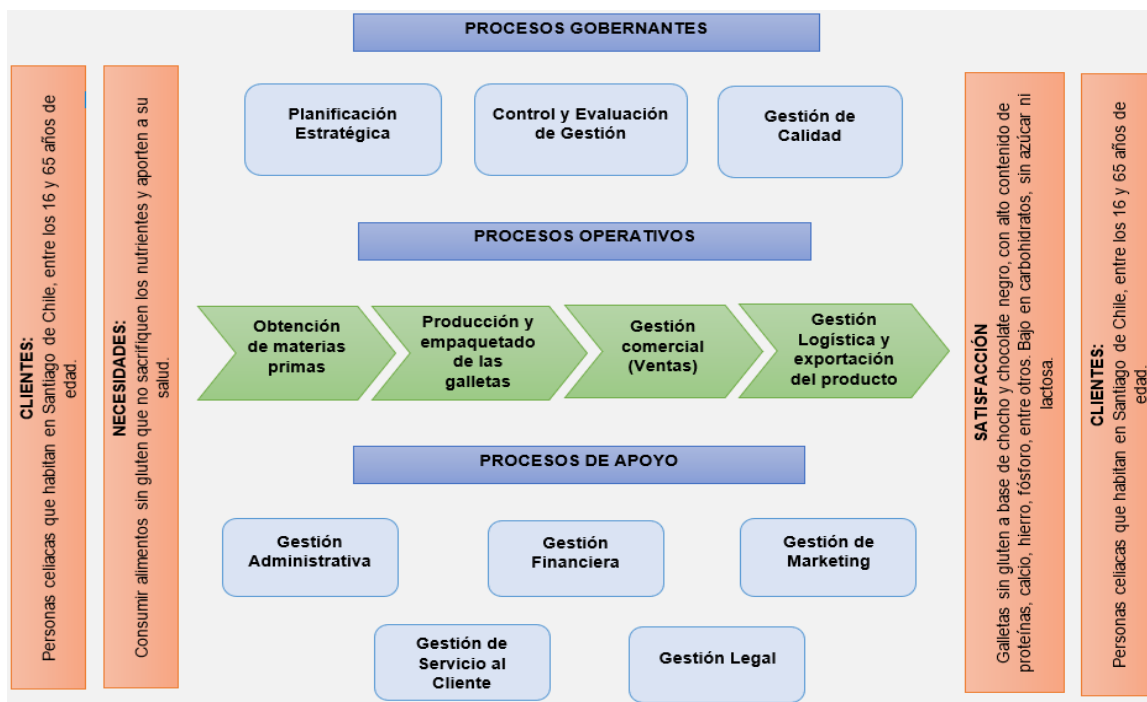


Figura 13. Mapa de Procesos de Nutriglut

• **Flujogramas de procesos de producción y exportación**

En la figura 13 se detalla el flujograma de procesos claves en la logística de entrada, producción y logística de salida de la empresa Nutriglut.

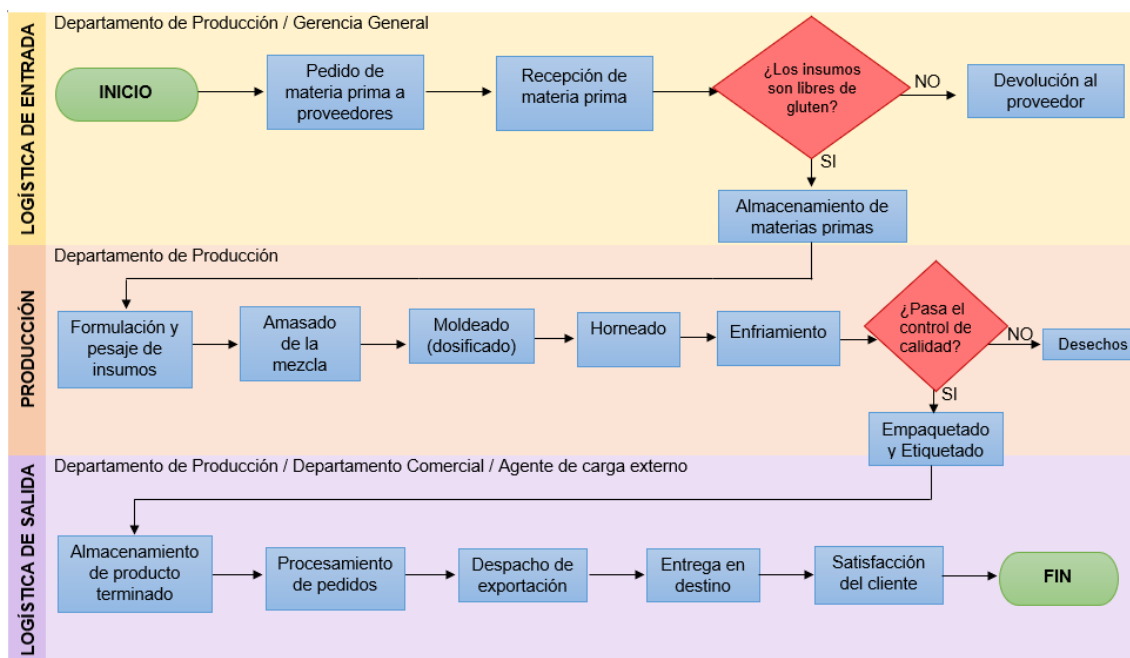


Figura 14. Flujograma de proceso de producción y Logística

En lo que respecta a la logística de exportación del producto desde Ecuador hasta Santiago de Chile, se realizará el despacho vía marítima desde el puerto de Guayaquil. El Incoterm que se empleará es CIF (costo, seguro y flete), mediante el cual Nutri glut, en calidad de vendedor, se encargaría de realizar el despacho de exportación, de la contratación del transporte y seguro hasta el puerto de Valparaíso en Chile. Por otra parte, los compradores (distribuidores en Chile), se harían cargo del despacho de importación, asumiendo los costos y la responsabilidad desde que la mercancía arriba al destino. (Santader Trade Portal, 2010)

En el Anexo 12 se detallan las acciones necesarias para registrarse como exportador, las cuales consisten en obtener el RUC en el SRI, la firma electrónica (token) en el BCE y registrar los datos en el Ecuapass. A continuación, se especifican los procesos necesarios para exportar las galletas a Chile:

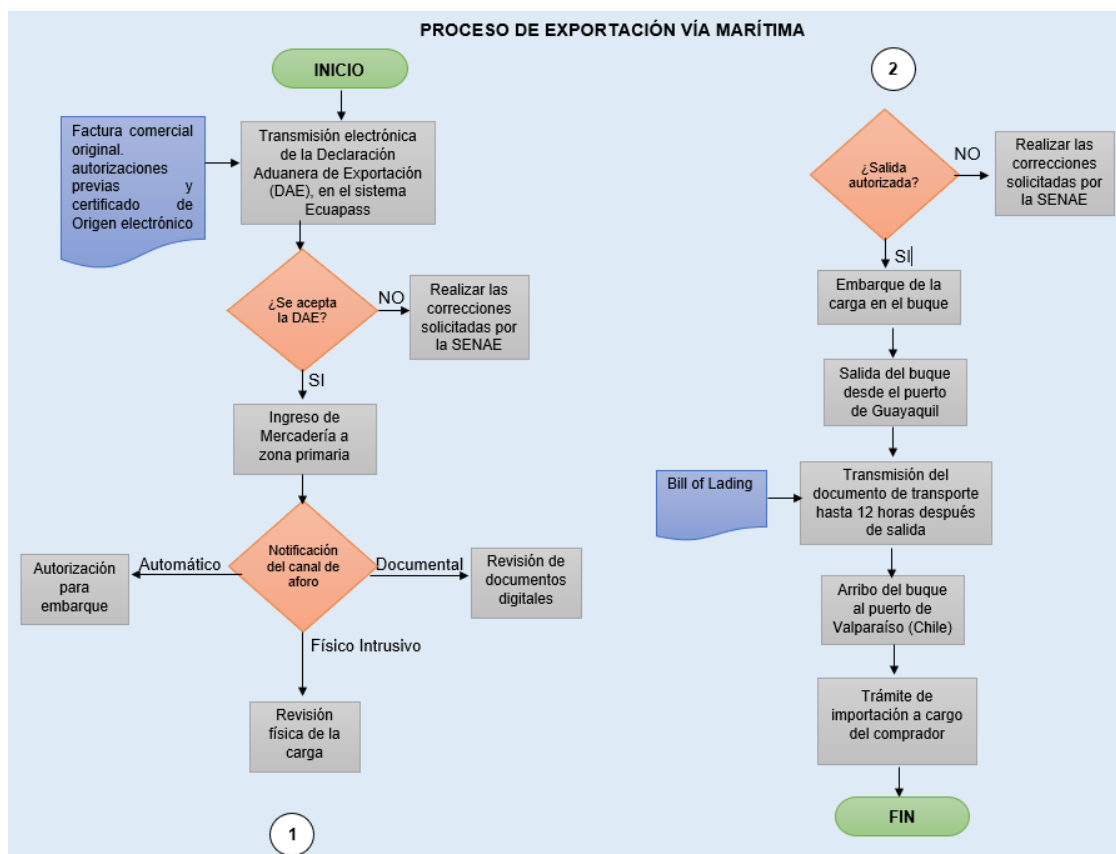


Figura 15. Flujo de proceso de Exportación

Es importante mencionar que las galletas se encuentran en la categoría 1 de productos vegetales que debido a su procesamiento han perdido su capacidad de transportar plagas. Por ende, el producto no requiere el certificado fitosanitario de exportación (CFE). (ARCSA, 2019). Asimismo, no se solicita este documento para el ingreso del producto a Chile. (Servicio Agrícola y Ganadero de Chile, 2017)

- **Ciclo operacional de producción**

Tomando en cuenta que la demanda que se pretende cubrir es de 4.140 paquetes de galletas al mes, se ha definido un estimado de producción de 207 unidades diarias, considerando 20 días laborables al mes; sin embargo, se ha decidido fabricar un 10% adicional, para cubrir cualquier desperdicio o pérdida que pueda ocurrir, dando un total de 228 unidades al día.

Tabla 12. Ciclo operacional

Ciclo Operacional de 228 paquetes de galletas diarios				
Proceso	Encargado	Infraestructura	Tiempo	
Logística de entrada				
Pedido de materia prima a proveedores	Jefe de Producción	de Equipos de oficina		15 min
Recepción de materia prima	Operarios planta	de Coches de carga		15 min
Control de calidad de materias primas	Jefe de Producción y operarios	de Equipos de oficina		15 min
Almacenamiento de materias primas	Operarios planta	de Coches de carga, equipo de seguridad		30 min
Producción				
Formulación y pesaje de insumos	Operarios planta	de Balanza, mesa de trabajo		20 min
Amasado y reposado de la mezcla	Operarios planta	de Amasadora Industrial		60 min
Moldeado (dosificado)	Operarios planta	de Bandejas y utensilios, mesa de trabajo		15 min
Horneado	Operarios planta	de Horno Industrial, utensilios		10 min

Enfriamiento	Operarios de planta	de Bandejas y utensilios, mesa de trabajo	30 min
Control de calidad	Jefe de Producción y operarios	Mesa de trabajo	15 min
Empaquetado y Etiquetado	Operarios de planta	Maquinaria para empaque y etiquetado	20 min
Logística de Salida			
Almacenamiento de producto terminado	Operarios de planta	Coches de carga, equipo de seguridad	30 min
TOTAL			275 min

De esta manera, el tiempo empleado para la producción de 228 paquetes de galletas al día es de 290 minutos, es decir, aproximadamente 5 horas.

- **Requerimiento de maquinaria y equipos**

A continuación, se especifican los costos de inversión de los equipos y utensilios necesarios para la fabricación de las galletas sin gluten:

Tabla 13. Requerimiento de maquinaria para producción

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS				
Muebles de oficina				
Descripción	Cant.	P. Unitario	P. total	
Escritorio	4	\$ 100,00	\$	400,00
Sillas ejecutivas	4	\$ 53,00	\$	212,00
Archivador tipo biblioteca	1	\$ 72,00	\$	72,00
Sillas de visita	8	\$ 25,00	\$	200,00
Total Muebles y equipos de oficina			\$	884,00
Equipos de computación				
Desktop	4	\$ 400,00	\$	1.600,00
Software	1	\$ 500,00	\$	500,00
Impresora	1	\$ 300,00	\$	300,00
Total de Equipo de Computación			\$	2.400,00
Maquinaria y Equipo de Producción				
Balanza industrial	1	\$ 79,00	\$	79,00
Balanza analítica	1	\$ 200,00	\$	200,00
Amasadora industrial	1	\$ 1.200,00	\$	1.200,00

Horno industrial	2	\$ 4.600,00	\$ 9.200,00
Fregadero doble de acero inoxidable	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Mesas de trabajo de acero inoxidable	3	\$ 170,00	\$ 510,00
Banda transportadora sintética	1	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
Set de menaje de cocina	2	\$ 130,00	\$ 260,00
Bombonas industriales de gas	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Maquina codificadora	1	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Set de pallet 20 unidades	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Coches de carga	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Montacargas	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Escabilderos metálicos	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Envasadora horizontal	1	\$ 11.300,00	\$ 11.300,00
Total maquinaria y equipo			\$ 28.949,00
Total activos fijos			\$ 32.233,00

6.3 Estructura Organizacional

- **Estructura legal**

De acuerdo con la Resolución 1260 de la Comunidad Andina, acogida por la SUPERCIAS, se clasifica a un negocio como Micro Empresa si éste emplea de uno a nueve empleados (Comunidad Andina, 2009). Por lo tanto, Nutrigrut está catalogada como tal, considerando que inicialmente contará con siete colaboradores.

Por otra parte, según los datos obtenidos en la SUPERCIAS, de las sesenta y uno empresas que se encuentran registradas dentro del CIU de elaboración de productos de panadería, treinta y cinco están denominadas como Sociedades Anónimas y los veintiséis restantes como Compañías Limitadas. (2018).

La empresa para el presente plan de negocios será una Compañía Limitada, y llevará por nombre "NUTRIGLUT CÍA. LTDA.". Esto debido a que, en este tipo de organización, se requiere de un mínimo de dos o más socios (máximo quince), los mismos que tienen una responsabilidad limitada a sus aportaciones individuales de capital y no se compromete su patrimonio personal, lo que representa una garantía para los posibles inversionistas.

En este caso, el capital mínimo para constituir es cuatrocientos dólares, mismo que se debe suscribir íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor

nominal de cada participación. Por otro lado, la reserva legal para las compañías de responsabilidad limitada corresponde al 5% de las utilidades líquidas y realizadas cada año. (SUPERCIAS, 2014)

- **Diseño organizacional**

- **Tipo de estructura**

Se consideró una departamentalización funcional, la cual consiste en la agrupación de los puestos, según las funciones desempeñadas. (Robbins & Coulter, 2014). Mediante la aplicación de esta estructura se busca aumentar la eficiencia y productividad ya que cada departamento cuenta con el personal especializado en su rama, y esto a su vez contribuye a una coordinación más óptima dentro cada área.

- **Organigrama**

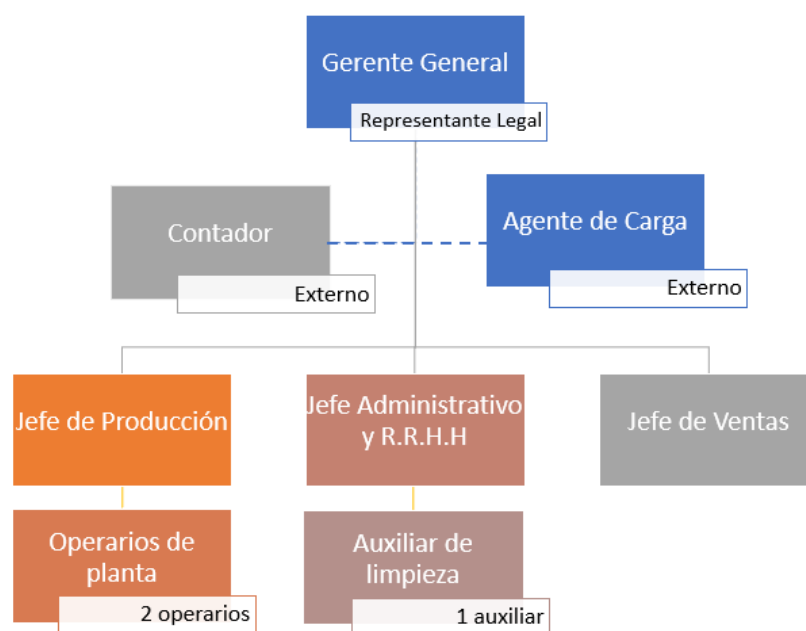


Figura 16. Organigrama de la empresa.

Los sueldos y salarios de los colaboradores de la empresa Nutri glut se encuentran establecidos de conformidad con las remuneraciones mínimas sectoriales determinadas por el Ministerio de trabajo para el año en curso, dentro la rama de actividad económica de elaboración de productos de panadería y pastelería (Ministerio de Trabajo, 2019). De igual manera, para efectos del

análisis financiero, en los gastos por sueldos se consideran los rubros correspondientes al décimo tercero, décimo cuarto y prestaciones sociales de acuerdo con la normativa legal vigente.

Tabla 14. Descripción de puestos y salarios

Cargo	Descripción de funciones	Mínimo sectorial	Salario mensual	Salario + beneficios
Gerente General	Planificación, organización, dirección y control estratégico de las actividades de la empresa, toma de decisiones. Aprobación de compra de bienes y servicios.	\$413,37	\$1.000,00	\$1.237,67
Jefe de producción	Encargado de la coordinación y supervisión del proceso de producción de las galletas, pedidos y recepción de materia prima, gestión de calidad.	\$413,37	\$800,00	\$996,70
Jefe Administrativo/ R.R.H.H	A cargo de la administración y control general, definir políticas salariales y objetivos, reclutamiento, contratación, entrenamiento y supervisión del personal.	\$413,37	\$800,00	\$996,70
Jefe de Ventas	A cargo del relacionamiento con los clientes en Chile, envío de cotizaciones, coordinación de los despachos con el agente de aduana, publicidad y promoción en redes y material P.O.P.	\$413,37	\$800,00	\$996,70
Operarios de planta (2)	Encargados de todo el proceso de fabricación de las galletas desde la recepción de insumos hasta el almacenamiento de producto terminado.	\$401,56	\$401,56	\$516,65
Auxiliar de limpieza	Encargado de mantener la limpieza e higiene en la planta de producción y oficinas.	\$401,56	\$401,56	\$516,65
Contador (externo)	Pago a proveedores y cobro a clientes, elaboración e interpretación de los estados financieros de la compañía, declaración de impuestos.	N/A	Honorarios \$400 + IVA	N/A
Agente de carga (externo)	Despachos de exportación, tramitología y logística Quito-Guayaquil-Valparaíso.	N/A	\$2.500 por trámite	N/A

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Políticas financieras:

- Política de cuentas por cobrar: 50% al contado y 50% crédito a 30 días.
- Política de cuentas por pagar: 50% al contado y 50% crédito a 30 días.
- Política de inventarios: 25% de producto terminado, 0% de productos en proceso y 50% en materia prima.
- Sueldos y bonificaciones: se pagarán mensualmente y formarán parte de los gastos de la empresa.
- Estructura deuda - capital: 60% capital propio y 40% deuda.
- Reparto de utilidades: las utilidades serán retenidas durante los cinco años de proyección del negocio.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

• Proyección de ingresos

Para la exportación de las galletas Choco Lupin a Santiago de Chile, se considera un mercado objetivo de 41.400 personas, se toma en cuenta la capacidad de producción de la empresa, inicialmente se atenderá al 5% del mercado, es decir, 2.070 individuos con una frecuencia mensual de consumo de 2 paquetes; por ende, se ha establecido la fabricación de 4.140 unidades de 150gr, para cual, se definieron los siguientes supuestos:

- El incremento de la cantidad de unidades vendidas está atado al crecimiento actual de 15% de la industria de alimentos sin gluten en Chile. (Red Bakery, 2017)
- El precio de venta al distribuidor es de \$3,20, agregando el margen del 30% para el intermediario, el producto sería vendido en \$4,16 al cliente final, cumpliendo con el precio óptimo obtenido en el modelo Van Westendorp. En cuanto a la estrategia de ajuste del precio con base en la percepción del valor, se aplicó un incremento del 3% anual, contemplando igualmente la inflación actual en Chile que es de 2.16%.

Tabla 15. Proyección de ingresos

Detalle	PROYECCIÓN DE INGRESOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$170.374,07	\$203.695,34	\$243.533,50	\$291.163,09	\$348.107,93

Por otro lado, durante el primer año se elaboran 53.242 unidades, lo que representa un 53,24% de la capacidad instalada; mientras que en el quinto año la producción total es de 96.653 paquetes de 150gr, alcanzando un 96,65% de la capacidad, cumpliéndose el objetivo a largo plazo de utilizar al menos el 95%.

La política de cobro determinada en este caso es del 50% de anticipo previo a la exportación de los pedidos, y el 50% a 30 días después de recibido el producto en destino.

- **Proyección de costos y gastos**

Se tomó en cuenta la inflación en Ecuador de 0,17% para la proyección de los costos de materia prima directa como chocho pulverizado, chips de chocolate negro, almidón de maíz y papa, aceite de girasol, lecitina, entre otros; para la materia indirecta se consideraron las envolturas, cajas de cartulina, etiquetas y cajas de cartón. De esta manera, se estableció un costo unitario de \$2,27, mismo que incluye la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

En este caso la cantidad de paquetes producidos está directamente relacionada con las unidades vendidas, sumado el inventario inicial y restado el inventario final. Respecto a la proyección de los gastos, se contemplaron el arriendo, servicios básicos, transporte terrestre de Quito a Guayaquil y marítimo de Guayaquil a Valparaíso, suministros de oficina, honorarios profesionales del contador, mantenimiento de la maquinaria y equipo, sueldos del personal administrativo y los gastos de constitución y puesta en marcha.

Es importante mencionar que para la proyección de los costos y gastos se utilizó la tasa inflacionaria actual de Ecuador, correspondiente al 0,17%.

Tabla 16. Proyección de costos y gastos

PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS					
Costo de ventas	\$121.655,87	\$135.596,39	\$152.214,49	\$170.777,64	\$192.960,81
Arriendo	\$8.400,00	\$8.401,19	\$8402,38	\$8.403,57	\$8.404,76
Servicios básicos	\$3.420,00	\$3.425,81	\$3.431,64	\$3.437,47	\$3.443,32
Plan celular	\$240,00	\$240,41	\$240,82	\$241,23	\$241,64
Suministros de oficina	\$300,00	\$300,51	\$301,02	\$301,53	\$302,05
Honorarios profesionales	\$5.376,00	\$5.385,14	\$5.394,29	\$5.403,46	\$5.412,65
Sueldos administrativos y ventas	\$38.772,80	\$42.230,27	\$43.105,51	\$43.998,88	\$44.910,78
Gasto de constitución	\$4.512,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$2.400,00	\$2.404,08	\$2.408,17	\$2.412,26	\$2.416,36
Página Web	\$500,00	\$100,00	\$100,17	\$100,34	\$100,51
Stand y ferias	\$2.000,00	\$1.502,55	\$1.003,40	\$1.005,11	\$1.006,82
Certificación fundación convivir	\$115,00	\$115,20	\$115,39	\$115,59	\$115,78
Certificación HACCP	\$5.000,00	\$ -	\$ -	\$5.008,50	\$ -
Material P.O.P	\$500,00	\$500,85	\$501,70	\$502,55	\$503,41
Degustaciones	\$2.153,74	\$2.157,40	\$2.161,07	\$2.164,74	\$2.168,42
Total costos y gastos	\$195.345,41	\$202.359,79	\$219.380,05	\$243.872,88	\$261.987,30

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

• Inversión inicial

La inversión inicial para el presente proyecto es de \$80.933,00. En este valor se incluye la adquisición de propiedad, planta y equipo; así como también el capital de trabajo necesario para operar durante el primer año, este último contempla todos los rubros administrativos y de ventas como sueldos y gastos operacionales.

Tabla 17. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 48.700,00
Activos fijos, propiedad, planta y equipo	\$ 32.233,00
Total	\$ 80.933,00

• Capital de trabajo

El capital de trabajo estimado se obtuvo mediante la elaboración del estado de flujo de efectivo del proyecto, considerando las necesidades reales del negocio para entrar en funcionamiento, dando un monto total de \$48.700,00.

- **Estructura de capital**

El 60% del capital será propio, el cual se aportará en partes iguales por los dos socios. El 40% restante se lo obtendrá a través de un préstamo con el Banco Pichincha, por el lapso de cinco años a una tasa de interés del 11,83% anual, según la normativa vigente. La cuota mensual corresponderá a \$717,35.

Tabla 18. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	60%	\$ 48.559,80
Deuda	40%	\$ 32.373,20
Total		\$ 80.933,00

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

- **Estado de Resultados**

El estado de resultados muestra la información relativa al resultado de las operaciones en un periodo y, por ende, de los ingresos, gastos; así como de la utilidad (pérdida) neta o cambio neto en el patrimonio contable resultante en el periodo. (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, 2014)

Tabla 19. Estado de resultados proyectado

Detalle	ESTADO DE RESULTADOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$170.374,07	\$203.695,34	\$243.533,50	\$291.163,09	\$348.107,93
Costo de ventas	\$121.655,87	\$135.596,39	\$152.214,49	\$170.777,64	\$192.960,81
Utilidad bruta en ventas	\$48.718,19	\$68.098,96	\$91.319,01	\$120.385,45	\$155.147,13
GASTOS OPERACIONALES	\$73.689,54	\$66.763,41	\$67.165,56	\$73.095,24	\$69.026,49
Utilidad/pérdida antes de Intereses	\$-24.971,35	\$1.335,55	\$24.153,45	\$47.290,20	\$86.120,64
Intereses	\$3.561,95	\$2.931,53	\$2.222,36	\$1.424,58	\$527,14
Utilidad/pérdida después de interés	\$-28.533,30	\$-1.595,98	\$21.931,10	\$45.865,63	\$85.593,50
15% participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$3.289,66	\$6.879,84	\$12.839,03
Utilidad/pérdida antes de impuestos	\$-28.533,30	\$-1.595,98	\$18.641,43	\$38.985,78	\$72.754,48
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$4.101,11	\$8.576,87	\$16.005,98
Utilidad/pérdida neta	\$-28.533,30	\$-1.595,98	\$14.540,32	\$30.408,91	\$56.748,49

Como se puede observar en la tabla anterior, la empresa tendrá pérdida el primer y segundo año debido a la fuerte inversión que se realiza; sin embargo, a partir del tercer ejercicio se obtienen utilidades gracias al aumento de los ingresos por ventas debido al esfuerzo en publicidad y promoción. Es así que para el quinto periodo se logra alcanzar una utilidad neta de \$56.748,49, correspondiente al 16,30%. De esta manera, se cumple el objetivo a largo plazo planteado en el capítulo 6, de incrementar la utilidad neta por lo menos al 15%.

- **Estado de situación financiera**

El estado de situación financiera contempla los activos, pasivos y el patrimonio, en este caso se encuentra proyectado a cinco años. En el año cero se puede observar la inversión inicial de \$80.933,00, de la cual el 40% es deuda a largo plazo y el 60% capital propio. En cuanto a los activos corrientes, el más considerable es el efectivo debido a los ingresos por ventas e incremento de efectivo (capital de trabajo), seguido de las cuentas por cobrar y los inventarios. La mayor ponderación dentro de los activos no corrientes la ostenta la planta, propiedad y equipo; sin embargo, su valor va disminuyendo puesto que se deprecian año tras año.

Por otro lado, los pasivos no corrientes van disminuyendo ya que, la deuda a largo plazo se va pagando hasta llegar a cero en el último año. A medida que decrecen los pasivos no corrientes aumenta el patrimonio, esto se da por la retención de las utilidades obtenidas durante cada ejercicio. Es así que en el año cinco, el patrimonio representa el 90,8% y los pasivos corrientes solo el 9,2%.

Tabla 20. Estado de situación financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$80.933,00	\$54.174,22	\$47.813,05	\$57.492,77	\$82.549,48	\$133.180,32
Corrientes	\$48.700,00	\$25.657,85	\$23.013,32	\$36.409,67	\$64.549,68	\$118.263,82
Efectivo	\$48.700,00	\$12.876,80	\$7.959,52	\$18.714,10	\$43.738,32	\$110.308,20
Cuentas por cobrar		\$7.919,50	\$9.468,38	\$11.320,18	\$13.534,14	\$-
Inventario de materia prima		\$1.565,22	\$1.816,84	\$2.108,90	\$2.447,92	\$2.459,77
Inventario de Producto terminado		\$2.607,14	\$2.968,61	\$3.337,91	\$3.751,46	\$4.244,72
Inventario de suministros		\$689,19	\$799,98	\$928,58	\$1.077,85	\$1.251,12
No Corrientes	\$32.233,00	\$28.516,37	\$24.799,73	\$21.083,10	\$17.999,80	\$14.916,50
Propiedad, Planta y Equipo	\$32.233,00	\$32.233,00	\$32.233,00	\$32.233,00	\$32.233,00	\$32.233,00
Depreciación acumulada	\$-	\$3.716,63	\$7.433,27	\$11.149,90	\$14.233,20	\$17.316,50
PASIVOS	\$32.373,20	\$34.147,72	\$29.382,53	\$24.521,94	\$19.169,74	\$13.052,08
Corrientes	\$-	\$6.820,71	\$7.732,15	\$9.257,35	\$11.088,73	\$13.052,08
Cuentas por pagar		\$6.820,71	\$7.498,74	\$8.277,09	\$9.171,71	\$10.010,28
15% Trabajadores		\$-	\$96,58	\$405,62	\$793,25	\$1.258,68
Impuestos por pagar		\$-	\$136,82	\$574,63	\$1.123,77	\$1.783,13
No Corrientes	\$32.373,20	\$27.327,00	\$21.650,39	\$15.264,59	\$8.081,02	\$-
Deuda a largo plazo	\$32.373,20	\$27.327,00	\$21.650,39	\$15.264,59	\$8.081,02	\$-
PATRIMONIO	\$48.559,80	\$20.026,50	\$18.430,52	\$32.970,83	\$63.379,74	\$120.128,23
Capital	\$48.559,80	\$48.559,80	\$48.559,80	\$48.559,80	\$48.559,80	\$48.559,80
Utilidades/perdida año anterior		\$-28.533,30	\$-28.533,30	\$-30.129,28	\$-30.129,28	\$-30.129,28
Utilidad del ejercicio (acumulada)			\$-1.595,98	\$14.450,32	\$44.949,23	\$101.697,72
Total Pasivo + Patrimonio	\$80.933,00	\$54.174,22	\$47.813,05	\$57.492,77	\$82.549,48	\$133.180,32
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

- **Estado de flujo de efectivo**

Para establecer el flujo de efectivo del proyecto, se determinó primeramente el flujo de efectivo operativo (FEO), en el cual se incluyen las utilidades, depreciaciones y variaciones de activos y pasivos corrientes. En segundo lugar, los gastos de capital (Capex), que están relacionados con las actividades de inversión como adquisición de maquinaria. Por último, dentro de las actividades de financiamiento se tomó en consideración la inversión inicial, dividida en deuda y el aporte de los dos socios (capital propio).

Tabla 21. Flujo de efectivo proyectado

DETALLE	FLUJO DE EFECTIVO ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$-	\$-30.777,00	\$759,34	\$17.140,38	\$32.207,79	\$74.650,90
Utilidades neta		\$-28.533,30	\$-1.595,98	\$14.540,32	\$30.408,91	\$56.748,49
Depreciaciones		\$3.716,63	\$3.716,63	\$3.716,63	\$3.083,30	\$3.083,30
Incremento de pasivos a corto plazo		\$6.820,71	\$911,43	\$1.525,20	\$1.831,38	\$1.963,36
Incremento activos	\$-	\$-12.781,05	\$-2.272,75	\$-2.641,77	\$-3.115,80	\$12.855,75
Actividades de inversión	\$-32.233,00	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Activos fijos	\$-32.233,00	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Actividades de financiamiento	\$80.933,00	\$-5.046,20	\$-5.676,62	\$-6.385,80	\$-7.183,57	\$-8.081,02
Deuda a largo plazo	\$32.373,20	\$-5.046,20	\$-5.676,62	\$-6.385,80	\$-7.183,57	\$-8.081,02
Dividendos		\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Aporte de capital	\$48.559,80	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Incremento de efectivo	\$48.700,00	\$-35.823,20	\$-4.917,28	\$10.754,58	\$25.024,22	\$66.569,89
Efectivo inicial	\$-	\$48.700,00	\$12.876,80	\$7.959,52	\$18.714,10	\$43.738,32
Efectivo final (flujo)	\$48.700,00	\$12.876,80	\$7.959,52	\$18.714,10	\$43.738,32	\$110.308,20

Como se puede ver en la tabla 21, en el año cero consta el capital de trabajo neto de \$48.700,00 y su variación durante los cinco años. Durante el primer año el flujo de efectivo en las actividades de operación es negativo porque se obtuvo una pérdida considerable; no obstante, se obtienen flujos finales de efectivo positivos en los cinco años del proyecto.

- **Flujo de caja**

Los flujos de caja del proyecto son de utilidad para la evaluación financiera del mismo, con el fin de determinar la factibilidad de la inversión.

Se muestra un flujo negativo en el año cero correspondiente a la inversión inicial y durante el año uno debido a la pérdida del ejercicio. A partir del segundo año, todos los flujos son positivos como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 22. Flujo de caja proyectado

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(80.933,00)	(32.160,92)	10.542,67	40.484,00	70.489,54	180.611,03

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Tabla 23. Flujo de caja del inversionista proyectado

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(48.559,80)	(37.552,12)	5.553,36	35.946,80	66.460,91	177.154,52

En el flujo de caja del inversionista se considera únicamente el aporte de los socios y se excluye el crédito bancario adquirido. Para obtener estos valores se parte del flujo de caja del proyecto, restando los intereses y amortización de los pagos correspondientes al capital; y, por último, se adiciona el escudo fiscal vigente del 36,25%. En el año cero, el flujo negativo pertenece a la aportación de capital propio y en el primer año a la pérdida del ejercicio. A partir del segundo año, los flujos son positivos.

- **Cálculo de la tasa de descuento**

Las tasas de descuento que se usarán para traer a valor presente los flujos de caja del proyecto y del inversionista son el WACC (Costo de Capital Promedio Ponderado) y el CAPM (Modelo de Valoración del Precio de los Activos).

En este caso, para el cálculo de estas tasas se utilizaron indicadores macroeconómicos como la tasa libre de riesgo (bonos del tesoro), la tasa de rendimiento del mercado, la beta de la industria de procesamiento de alimentos, el riesgo país de Ecuador, y la tasa impositiva vigente; obteniendo un CAPM del 15,33% y un WACC de 12,22%.

Tabla 24. Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	2,39%
Tasa de mercado	11,42%
Beta de la industria	0,81
Riesgo país	5,63%
Costo de capital CAPM	15,33%
Escudo fiscal	36,25%
% deuda	40%
% capital propio	60%
Razón deuda capital	0,67

Costo de deuda (Tasa de interes)	11,83%
WACC	12,22%

- **Criterios de valoración**

De acuerdo con la evaluación financiera realizada para el proyecto y el inversionista, se evidencia que el proyecto es económicamente viable. El Valor actual neto (VAN) para el proyecto es de \$73.375,16 con una tasa interna de retorno (TIR) de 27,54%, mayor al WACC de 12,22%; el periodo de recuperación es de 2.93 años y por cada dólar invertido se genera una ganancia de 0,91 centavos.

En cuanto al inversionista, el VAN es de \$70.854,93 con una tasa interna de retorno (TIR) de 35,36%, superior al CAPM de 15,33%; el periodo de recuperación es de 3,92 años y por cada dólar invertido se gana 1,46 centavos.

Tabla 25. Criterios de valoración

EVALUACIÓN FINANCIERA		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 73.375,16	\$ 70.854,93
TIR	27,54%	35,36%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,93	3,92
IR	1,91	2,46

7.5 Índices financieros

Tabla 26. Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS							
DETALLE	0	1	2	3	4	5	Industria
Liquidez	0,00	3,76	2,98	3,93	5,82	9,06	18,52
Capital de trabajo	\$48.700,00	\$18.837,13	\$15.281,17	\$27.152,32	\$53.460,96	\$105.211,73	
Endeudamiento	40%	63,03%	61,45%	42,65%	23,22%	9,80%	56,00%
ROI		-52,67%	-3,34%	25,29%	36,84%	42,61%	17,23%
ROE		-142,48%	-8,66%	44,10%	47,98%	47,24%	23,14%
Margen neto		-16,75%	-0,78%	5,97%	10,44%	16,30%	13,25%
Margen bruto		-14,66%	0,66%	9,92%	16,24%	24,74%	42,50%
Rotación de activos		3,14	4,26	4,24	3,53	2,61	2,5

- La razón de liquidez se obtiene al dividir los activos corrientes entre los pasivos corrientes, si éste es mayor a uno quiere decir que la empresa es lo suficientemente solvente para cubrir sus obligaciones en el corto plazo. Para

Nutriglut se muestran valores superiores a tres, llegando al 9,06 en el último año, si bien no se acerca al promedio de la industria, refleja un exceso de liquidez, el cual se puede reinvertir en el negocio.

- La razón de endeudamiento es la división de los pasivos totales sobre los activos totales y muestra la proporción en la cual una empresa se financia con terceros para adquirir sus activos. En el primer año este valor asciende al 63,03 %, 7.03 puntos superior al promedio de la industria; sin embargo, durante los años siguientes va disminuyendo hasta llegar al 9,80%.
- El margen neto se obtiene restando todos los costos y gastos de los ingresos obtenidos en cada año, en el primer año se obtiene una pérdida, pero el margen va aumentando hasta alcanzar el 16,30% en el año cinco, mismo que es superior al 13,25% de la industria.
- El margen bruto empieza en negativo los dos primeros años y va aumentando constantemente hasta llegar al 24,74%, que es menor al 42,50% de la industria, pero de igual manera es bastante aceptable.
- Los índices de rentabilidad calculados para la evaluación financiera del proyecto son el margen bruto y neto, el ROI (retorno sobre la inversión) y el ROE (retorno sobre el capital). Se puede observar que durante el primer año son negativos debido a la pérdida del ejercicio. A partir del año dos, ambos indicadores aumentan, en el año cinco el ROI de Nutriglut es de 42,61%, superior al 17,23% de la industria; y el ROE es de 47,24%, igualmente mayor al 23,14% del sector. Por consiguiente, se garantizan rendimientos positivos tanto para el proyecto como para los inversionistas.

8. Conclusiones generales

- Con base en el análisis de entornos realizado, se determinó que el presente plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de galletas libres de gluten a base de chocho y chocolate negro hacia Santiago de Chile es viable debido al crecimiento que ha presentado el mercado de productos sin gluten en el mercado de destino durante los últimos años. Adicionalmente, un factor primordial es el Acuerdo de Complementación Económica N° 65 que mantienen Ecuador y Chile, que permitirá el ingreso del producto al mercado chileno sin el pago de aranceles, otorgando una ventaja sobre otros productos extranjeros.
- La oportunidad de negocio recae fundamentalmente en el principal factor diferenciador de las galletas fabricadas con ingredientes naturales con un alto contenido en proteína vegetal, calcio, hierro, fósforo, omega 3, 6 y 9; entre otros, ofreciendo mayores beneficios a los clientes, a un precio óptimo de \$4,16; según los resultados obtenidos en el modelo Van Westendorp. Con este valor agregado se pretende cubrir una necesidad insatisfecha en el mercado, la cual es consumir productos sin gluten sin sacrificar la ingesta de nutrientes.
- Debido a que el producto está enfocado principalmente a un mercado objetivo conformado por 41.400 personas celiacas entre los 16 y 65 años de edad, que residen en la ciudad de Santiago de Chile, se define la estrategia general de marketing conocida como diferenciación enfocada (de nicho). Por otro lado, la estrategia de posicionamiento seleccionada es la de “más por más”, tomando en cuenta el valor agregado del producto por el cual los clientes estarían dispuestos a pagar un poco más.
- La publicidad y promoción poseen un rol fundamental en el ingreso y posicionamiento de las galletas en Santiago de Chile, ya que, si bien en la investigación cualitativa y cuantitativa se obtuvo una gran aceptación, también se pudo evidenciar que el chocho o “tarwi” no es muy conocido en este país; por lo tanto, se debe realizar un gran esfuerzo en publicidad informativa en redes sociales, ferias, certificaciones, y a través de los

distribuidores con el fin de dar a conocer las propiedades del producto y de esta manera penetrar el mercado.

- NutriGlut Cía. Ltda. Cuenta con una estructura organizacional funcional bastante reducida justamente diseñada para asegurar la productividad y eficiencia en los procesos y actividades que desarrolla la compañía. Del mismo modo, dado que la regulación para productos sin gluten es muy estricta en Chile, la capacitación constante a los empleados encargados de la elaboración es de suma importancia para afirmar la calidad del producto final.
- A través de la evaluación financiera, se establece la factibilidad del proyecto. Aunque en el primer año se obtienen pérdidas debido a la gran inversión, a partir del segundo ejercicio se generan utilidades, consiguiendo un margen neto del 16,30% en el último periodo. Además, en el último año se refleja un ROI (rendimiento sobre la inversión) de 42,61%, superior al 17,23% de la industria; y el ROE es de 47,24%, igualmente mayor al 23,14% del sector.
- Mediante el análisis de los flujos de efectivo y criterios de valoración, se confirma la viabilidad financiera del presente plan de negocios, con un valor actual neto (VAN) para el proyecto de \$73.375,16 y una tasa interna de retorno (TIR) de 27,54%, mayor al WACC de 12,22%. En cuanto al inversionista, el VAN es de \$70.854,93 y la TIR de 35,36%, superior al CAPM de 15,33%.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional)*. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de: <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- AGROCALIDAD. (Mayo de 2018). *PRODUCTOS AGRÍCOLAS QUE NO REQUIEREN CERTIFICADO FITOSANITARIO DE EXPORTACIÓN*. Recuperado el 05 de mayo de 2019 de: http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/vegetal/PRODUCTOS-QUE-NO-REQUIEREN-CFE_mayo2018.pdf
- America Retail. (29 de Mayo de 2017). *Chile: Consumidores han cambiado hábitos tras Ley de Etiquetado de Alimentos*. Recuperado el 26 de octubre de 2018 de: <https://www.america-retail.com/chile/consumidores-han-cambiado-habitos-tras-ley-de-etiquetado-de-alimentos/>
- ARCOSA. (2019). *Dirección de Certificación Fitosanitaria*. Recuperado el 05 de mayo de 2019 de: <http://www.agrocalidad.gob.ec/direccion-de-certificacion-fitosanitaria/>
- Banco Central de Chile. (2019). *Spreads soberanos: EMBI global spread*. Recuperado el 29 de marzo de 2019 de: https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/informes/boletin/listado/BA007008_Coment.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Información Estadística Mensual No. 2004 - Febrero 2019: Balanza Comercial*. Recuperado el 29 de marzo de 2019 de: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial. (2015). *Gasto público en educación, total (% del PIB)*. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?locations=EC>
- BCCH. (2018). *Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional*. Recuperado el 29 de marzo de 2019 de: <https://www.bcentral.cl/balanza-de-pagos-y-posicion-de-inversion-internacional>
- BCCH. (2018). *INDICADORES DE COMERCIO EXTERIOR Cuarto trimestre 2018*. Recuperado el 29 de marzo de 2019 de: <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Informes/SE/COMEX/ice2018T4.pdf>

- BCE. (2016). *CUENTAS NACIONALES ANUALES*. Recuperado el 22 de octubre de 2018 6.1. Cuentas Nacionales - Publicación No. 29 2007 - 2016: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- BM. (2017). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 26 de octubre de 2018 de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CL>
- BM. (2017). *Worldwide Governance Indicators*. Recuperado el 26 de octubre de 2018 de: <http://databank.worldbank.org/data/source/worldwide-governance-indicators>
- Comité de Comercio Exterior. (15 de Junio de 2017). Recuperado el 22 de octubre de 2018 de: <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/RESOLUCI%C3%93N-COMEX-020-2017.pdf>
- Comunidad Andina. (21 de agosto de 2009). RESOLUCION 1260. Recuperado el 19 de julio de 2019 de: <http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/RESO1260.pdf>
- Corporación Financiera Nacional. (febrero de 2018). *Ficha sectorial: cacao y chocolate*. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>
- Datos Macro. (2018). *Ecuador - Índice de Desarrollo Humano - IDH*. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de: <https://datosmacro.expansion.com/idh/ecuador>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- EAE Business School. (21 de diciembre de 2017). Los sectores de producción y sus características. Recuperado el 19 de julio de 2019 de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas/>
- EAE Business School. (22 de Diciembre de 2017). *Mapa de procesos: Tipos, definición y desarrollo*. Recuperado el 05 de mayo de 2019 de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Euromonitor International. (Septiembre de 2018). *CHOCOLATE CONFECTIONERY IN CHILE*. Recuperado el 26 de octubre de 2018 de: <https://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-chile/report>

- Federación de Asociaciones de Celiacos de España. (14 de Agosto de 2018). *¿Qué es el gluten?* Recuperado el 22 de octubre de 2018 de: <https://celiacos.org/que-es-el-gluten/>
- Fundación Convivir. (24 de Julio de 2017). *Prevalencia de Enfermedad Celiaca en Chile*. Recuperado el 26 de octubre de 2018 de <http://www.fundacionconvivir.cl/prevalencia-de-enfermedad-celiaca-en-chile/>
- Fundación Convivir. (2019). *Lista de alimentos y medicamentos certificados libre de gluten*. Recuperado el 10 de abril de 2019 de: <http://www.fundacionconvivir.cl/>
- Hill, C. W. (2015). *Negocios Internacionales*. México: McGraw-Hill Education.
- IFAN. (2017). *QUIÉNES SOMOS*. Recuperado el 26 de octubre de 2018 de: <http://ifan.cl/quienes-somos/>
- Instituto de Salud Pública de Chile. (2019). *DETERMINACIÓN DE GLUTEN EN ALIMENTOS*. Recuperado el 29 de marzo de 2019 de: <http://www.ispch.cl/prestacion/8310299>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)*. Recuperado el 29 de marzo de 2019 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Presentacion_Principales_Resultados_ESPAC_2017.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- MAG. (01 de Junio de 2018). *Con apoyo del MAG, productores cultivan leguminosas y granos andinos en desierto de Palmira*. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de: <https://www.agricultura.gob.ec/con-apoyo-del-mag-productores-cultivan-leguminosas-y-granos-andinos-en-desierto-de-palmira/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2 de enero de 2013). *INIAP investigó propiedades nutritivas del chocho, alternativa para una mejor alimentación*. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de: <https://www.agricultura.gob.ec/iniap-investigó-propiedades-nutritivas-del-chocho-alternativa-para-una-mejor-alimentacion/>
- Ministerio de Salud de Chile. (Diciembre de 2017). *REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS*. Recuperado el 26 de octubre de 2018 de:

http://www.dinta.cl/wp-content/uploads/2018/01/RSA-DECRETO_977_96_actualizado-Dic-2017.pdf

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Red Bakery. (2017). Los productos sin gluten crecen en Chile. Recuperado el 19 de julio de 2019 de: <https://www.redbakery.cl/mercados-y-tendencias/tendencias/libre-de-reducido-en/los-productos-sin-gluten-crecen-en-chile/182/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: PEARSON.

Santander Trade Portal. (2010). *INCOTERMS 2010*. Recuperado el 05 de mayo de 2019 de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/banca/incoterms-2010>

Servicio Agrícola y Ganadero de Chile. (2017). *CONSULTA DE REQUISITOS FITOSANITARIOS PARA LA IMPORTACION DE PRODUCTOS AGRICOLAS*. Recuperado el 05 de mayo de 2019 de: <https://defensa.sag.gob.cl/reqmercado/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador 'Senae'. (2017). *Para Exportar*. Recuperado el 01 de mayo de 2019 de: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Sistema de Información de Comercio Exterior. (10 de Marzo de 2008). *Acuerdo de Complementación Económica N°65 entre la República de Chile y la República del Ecuador*. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de: http://www.sice.oas.org/trade/chilec/chl_ecu_65_s.asp

SRI. (2017). *Estadísticas multidimensionales*. Recuperado el 10 de abril de 2019 de: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/#cancel>

SUPERCIAS. (20 de Mayo de 2014). *Ley de Compañías*. Recuperado el 05 de mayo de 2019 de: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). Recuperado el 10 de abril de 2019 de: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%

Trade Map. (2018). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Chile en 2017. Producto: 190531 Galletas dulces (con adición de edulcorante)*. Recuperado el 29 de marzo de 2019 de:

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c%7c%7c190531%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

Trade Map. (30 de Marzo de 2019). *Lista de los productos importados por Chile, detailed products in the following category: 1905 Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos.* Recuperado el 29 de marzo de 2019 de: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c%7c%7c1905%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2019). *Lista de productos al nivel de 4 dígitos exportado por Ecuador en 2017, at the same aggregating level as the product: 1905 Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos.* Recuperado el 29 de marzo de 2019 de: https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1905%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

UBS. (2018). *Purchasing Power.* Recuperado el 26 de octubre de 2018 de Data Explorer: [https://www.ubs.com/microsites/prices-earnings/en/explore/?category=Domestic%20Purchasing%20Power&indicator=General_Domestic%20Purchasing%20Power_Net%20\(New%20York%20%3D%20100\)&split=false](https://www.ubs.com/microsites/prices-earnings/en/explore/?category=Domestic%20Purchasing%20Power&indicator=General_Domestic%20Purchasing%20Power_Net%20(New%20York%20%3D%20100)&split=false)

Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2018). *Measuring the Information Society Report Volume 1 2018.* Recuperado el 26 de octubre de 2018 de: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2018/MISR-2018-Vol-1-E.pdf>

Universidad de Cádiz. (2019). *Manual de Gestión de Procesos.* Recuperado el 05 de mayo de 2019 de: <https://personal.uca.es/>

Universidad de Chile. (04 de Octubre de 2017). *Alimentos para celíacos son tres veces más caros y poseen casi un 70 por ciento menos de fortificaciones.* Recuperado el 26 de octubre de 2018 de: <https://inta.cl/alimentos-para-celíacos-son-tres-veces-mas-caros-y-poseen-casi-un-70-por-ciento-menos-de-fortificaciones/>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz PESTEL Ecuador

Factor	Variable	Calificación	Impacto		
			Bajo	Medio	Alto
POLÍTICO	Acuerdo de Complementación Económica N° 65 entre Ecuador y Chile.	Oportunidad			
	Políticas de promoción a las exportaciones.	Oportunidad			
ECONÓMICO	Situación de Balanza Comercial (Exportaciones e Importaciones).	Oportunidad			
	Sector de elaboración de productos de panadería como porcentaje del PIB.	Oportunidad			
SOCIAL	Educación como % PIB, años de escolaridad.	Oportunidad			
	Calidad de vida – IDH.	Oportunidad			
TECNOLÓGICO	Tecnología en la producción de Chocho.	Oportunidad			
	Desarrollo de las TIC.	Amenaza			
ECOLÓGICO	Riesgos de contaminación en la producción de chocho y cacao.	Amenaza			
LEGAL	Permisos de funcionamiento y requisitos para exportar.	Amenaza			

Anexo 2. Matriz PESTEL Chile

Factor	Variable	Calificación	Impacto		
			Bajo	Medio	Alto
POLÍTICO	Disminución de efectividad del gobierno y control de la corrupción.	Amenaza			
	Riesgo País bajo.	Oportunidad			
ECONÓMICO	Balanza Comercial y comercio bilateral.	Oportunidad			
	Importaciones de galletas y principales proveedores.	Amenaza			
	PIB per cápita y consumo per cápita de galletas.	Oportunidad			
	Alto poder adquisitivo en Santiago de Chile.	Oportunidad			
SOCIAL	Población y Celiacos en Chile (Salud).	Oportunidad			
	Tendencias en el consumo galletas.	Oportunidad			
TECNOLÓGICO	Inversión en Investigación y desarrollo industria alimentaria.	Amenaza			

Factor	Variable	Calificación	Impacto		
			Bajo	Medio	Alto
ECOLÓGICO	Reglamento sanitario de alimentos libre de gluten.	Amenaza			
LEGAL	Requisitos para importación y etiquetado de alimentos a Chile.	Amenaza			

Anexo 3. Matriz de Análisis de la Industria

Matriz de Análisis de la Industria

Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
----------------	----------------	---------	-----------	---------------	--	--------------	--------------------------

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Economías de escala	Poco				X	Mucho	1	2,0
Diferenciación de producto	Poco			X		Alto	2	
Identificación de marcas	Bajo			X		Alto	2	
Requerimiento de capital	Bajo			X		Alto	2	
Crecimiento del Mercado	Bajo		X			Alto	3	

Rivalidad entre Competidores

Cantidad de competidores	Muchos	X				Pocos	5	3,8
Crecimiento de la Industria	Lento			X		Rápido	4	
Costos fijos	Altos		X			Bajo	4	
Características del producto	Commodities		X			Especializados	2	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento		X			Poco Crecimiento	4	

Capacidad de negociación Clientes

Número de clientes	Pocos			X		Algunos	2	3,3
Producto sustitutos	Varios		X			Pocos	4	
Costo de migración de compradores	Bajo			X		Alto	3	
Influencia de la calidad	Bajo			X		Alto	4	

Capacidad de negociación Proveedores

Cantidad de proveedores	Pocos				X	Varios	1	2,0
Productos sustitutos	Bajo		X			Alto	2	
Costo de migración de proveedores	Alto			X		Bajo	2	
Capacidad de convertirse en compe	Alto				X	Bajo	1	
Precios de productos a proveer	Bajo			X		Alto	2	
Contribución a la calidad del produc	Alto		X			Bajo	4	

Total Análisis Industria

Amenazas de Entrada de Nuevos Co	Bajo			X		Alto	2,0	2,8
Rivalidad entre Competidores	Alto		X			Bajo	3,8	
Capacidad de negociación Comprad	Alto			X		Bajo	3,3	
Capacidad de negociación proveedc	Alto			X		Bajo	2,0	
Viabilidad de Sustitutos	Algunos		X			Poco	3,0	

Anexo 4. Preguntas de la encuesta

1. Por favor indique su edad:
2. ¿Cuál es su género?
Femenino () Masculino ()
3. ¿Dentro de qué rango se encuentra su ingreso promedio mensual? (No necesariamente debe provenir de trabajo)
Entre \$100.000 y \$300.000 () Entre \$300.000 y \$600.000 () Entre \$600.000 - \$1'000.000 () Más de \$1'000.000 ()
4. ¿Consume o compra usted productos sin gluten?
Sí () No ()
5. ¿Ha escuchado o conoce lo que es "tarwi" o "altramuz andino"?
Sí () No ()
6. Por favor califique los siguientes atributos de galletas sin gluten. Del 1 al 6, siendo 6 la opción más alta y 1 la opción más baja o de menor importancia.
Valor nutricional () Textura () Sabor () Precio () Marca () Presentación ()
7. ¿Cuál es el tipo de chocolate de su preferencia en este tipo de galletas?
Chocolate negro (alto porcentaje de cacao) () Chocolate con leche (más liviano) ()
8. ¿Cuál presentación de galletas sin gluten con chocolate prefiere?
Con chips de chocolate () Con chocolate en la mezcla () Cubiertas de chocolate
9. ¿Con qué frecuencia compra usted este tipo de galletas sin gluten?
Diariamente () Dos veces por semana () Semanalmente () Mensualmente ()
10. ¿Cuál es el material del empaque de su preferencia para galletas sin gluten?
Empaque plástico. () Caja de cartón. () Una mezcla entre cartón (caja) y plástico (empaques pequeños) ()
11. ¿Cuáles de las siguientes presentaciones de galletas sin gluten prefiere?
Paquetes grandes () Paquetes pequeños para un solo consumo () Paquetes/bolsas grandes que contenga paquetes pequeños para un solo consumo ()
12. ¿Cuáles son las marcas de galletas sin gluten que conoce o ha comprado?
Santiveri-Noglut () Glutino () Schär () Coppenrath () Arrozen () Gullón ()
13. ¿Qué certificaciones o parámetros de calidad considera que agregarían valor a las galletas libres de gluten?
Fair Trade () Certificación de la Fundación Convivir () Buenas prácticas de manufactura ()
14. ¿Estaría dispuesto a dar una oportunidad de compra a una galleta libre de gluten a base de tarwi y chocolate negro, alta en proteínas, hierro y calcio?
Sí () No ()

Descripción detallada del producto

Paquete de galletas dulces sin gluten a base de tarwi y chocolate negro. El tarwi es una leguminosa conocida como “La soya de los Andes”, es considerado un superalimento debido a que posee un valor nutricional excepcional, siendo el grano con el mayor contenido proteico en el mundo (de 41% a 51% de proteínas), rico en hierro, calcio, fibra, omega 3,6 y 9; además tiene un bajo contenido en carbohidratos, por lo que combinado con las propiedades del chocolate negro para disminuir el colesterol y aumentar el flujo sanguíneo, convierte a estas galletas en un alimento ideal para celíacos, veganos, diabéticos y para mantener una dieta libre de gluten y rica en nutrientes.

15. ¿A qué precio entre 1.700 - 4.500 pesos chilenos, consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? (Poner número)
.....
16. ¿A qué precio entre 1.700 - 4.500 pesos chilenos consideraría este producto como barato y aun así lo compraría? (Poner número)
.....
17. ¿A qué precio entre 1.700 - 4.500 pesos chilenos consideraría este producto como caro y aun así lo compraría? (Poner número)
.....
18. ¿A qué precio entre 1.700 - 4.500 pesos chilenos consideraría este producto como muy caro como para comprarlo? (Poner número)
.....
19. ¿Cuál es su lugar preferido para comprar galletas sin gluten?
Tiendas especializadas () Almacenes de cadena (Supermercados) ()
Tiendas en línea () Otro _____
20. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría enterarse de este tipo de productos sin gluten?
Redes sociales () Correo electrónico () Página web () Televisión () Banners en supermercados ()
21. ¿Cuál red social es la que más utiliza?
Facebook () Instagram () Twitter () Whatsapp () Youtube ()
22. ¿Revisa o ve usted los anuncios comerciales en sus redes sociales?
Sí () No ()
23. ¿Le gustaría probar una degustación antes de comprar las galletas libres de gluten a base de tarwi y chocolate negro?
Sí () No ()
24. ¿Le gustaría recibir promociones en la compra de este tipo de productos?
Sí () No ()
25. ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir en la compra de galletas libres de gluten a base de tarwi y chocolate negro?

- Mayor contenido () Precios de oferta () Muestras / degustaciones ()
26. En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan interesado está en adquirir las galletas libres de gluten a base de tarwi y chocolate negro?
- 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__

Anexo 5. Preguntas de entrevistas a expertos

Medición de la Industria:

- Descripción del perfil del entrevistado y a qué se dedica su emprendimiento.
- Comentarios sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
- ¿Diría usted que una empresa dedicada a productos saludables y naturales a base de chocho es un negocio con una buena rentabilidad?
- ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria actualmente?
- ¿Cómo ha podido lidiar con estos competidores?
- ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
- ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria? ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?

Producción:

- ¿Qué tipo de equipos y maquinaria deberíamos utilizar para la producción del producto?
- ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?
- ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?
- ¿Qué diseño de planta me recomendaría para la producción de las galletas?
- ¿Qué normas o certificaciones deberíamos cumplir para mejorar los procesos y procedimientos en planta?
- ¿Qué aditivos podría incluirse en las galletas para su conservación?
- ¿Debería incluir otro ingrediente en las galletas para asegurar una buena textura y sabor?
- ¿A su criterio cuál podría ser la presentación más adecuada para el producto? (Empaques)

Medición de la estrategia de distribución

- ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

- ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
- ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de Factores regulatorios

- ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
- ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

Recomendaciones

- ¿Nos podría mencionar alguna recomendación adicional que usted considere importante para este modelo de negocio?

Anexo 6. Preguntas de entrevistas a clientes

Presentación del entrevistador:

1. Agradecimiento y breve explicación del tema.

Presentación del entrevistado:

2. Nombre y perfil.
3. Actividad económica de la empresa. (¿Qué realizan?)
4. ¿Conoce lo que es el Tarwi o alguna vez había escuchado sobre esta leguminosa?
5. ¿Estaría dispuesto a comprar/comercializar una galleta libre de gluten a base de tarwi y chocolate negro, alta en proteínas, calcio y hierro? ¿Por qué?
6. ¿Existen productos similares en el mercado chileno? ¿Cuáles?
7. ¿Cómo creen que se encuentra actualmente la industria de productos libres de gluten en el mercado chileno? ¿Crece o no? ¿Por qué?
8. ¿Qué atributos prefieren los chilenos a la hora de comprar galletas libres de gluten? ¿Precio, textura, sabor, valor nutricional?
9. ¿Cuáles son los tipos de harina más utilizados en la elaboración de galletas sin gluten?
10. ¿Cuáles son las marcas de galletas libres de gluten que más se comercializan/ que compra?
11. ¿Según su experiencia, qué tipo de galletas libres de gluten prefieren los chilenos? ¿Saladas, dulces, con chocolate?
12. En cuanto al consumo de chocolate, ¿Cuál diría usted que es el tipo de chocolate preferido por los chilenos? (alto en cacao, dulce, amargo, con leche, etc.)
13. Respecto a las galletas libres de gluten que contienen chocolate, ¿cuál considera que sería la opción más adecuada, agregar chocolate a la mezcla, chispas de chocolate o galletas recubiertas con chocolate?
14. ¿La mayoría de galletas que comercializa son importadas o nacionales? ¿De qué países importan?

Anexo 8. Comparación con los competidores

Comparación con los competidores					
Empresa	Plan de negocios	Ecovida	Santiveri Noglut	Gullón	Schär
Producto	Paquete de 150 gr de galletas chocochip libres de gluten a base de chocho y chocolate negro.	Paquete de 150 gr Galletas chocochip sin gluten a base de harina de arroz y almidón de maíz	Paquete de 150 gr Galletas chocochip sin gluten a base de almidón de maíz.	Paquete de 130 gr Galletas chocochip sin gluten a base de harina de arroz y harina de soja.	Paquete de 100 gr Galletas de Choco Chips sin gluten a base de harina y almidón de maíz.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Alto contenido de proteína vegetal. - Alto en calcio, hierro y fósforo. - Bajo contenido de carbohidratos. - Contiene omega 3,6 y 9. - Con ingredientes naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sin azúcar. - Sin lactosa - Vegano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sin conservantes. - Con ingredientes naturales. - Enriquecido con ácido fólico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sin azúcares añadidos. - Apto para diabéticos. - Alto en fibra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sin huevo añadido. - Sin conservantes.
Precio (CLP)	\$2.800	\$1.785	\$2.299	\$2.100	\$2.600

Anexo 9. Matriz de decisión modo de internacionalización

FACTORES CRÍTICOS	PONDERACIÓN	EXPORTACIÓN INDIRECTA		EXPORTACIÓN DIRECTA		ALIANZA ESTRATÉGICA		JOINT VENTURE	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
FC1 Inversión inicial (Costo)	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4
FC2 Control sobre el desarrollo del negocio	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4	1	0,2
FC3 Acceso a canales de distribución	0,25	2	0,4	2	0,4	4	0,8	4	0,8
FC4 Riesgos financieros	0,15	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4
FC5 Efectividad (potencial) de posicionamiento en un mercado nuevo	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8
TOTALES	1		2,40		3,00		2,60		2,60

Anexo 10. Etiquetado del producto

Información nutricional		
Porción	5 Unidades	30 g aprox.
Porciones por envase	5	aprox.
	100 g	1 porción
Energía (Kcal)	388	116
Proteínas (g)	7.0	2.1
Grasa Total (g)	15.9	4.8
Grasa Saturada (g)	3.5	1.0
Grasa Monoinsaturada (g)	3.4	1.0
Grasa Poliinsaturada (g)	8.2	2.5
Ácidos grasos Trans (g)	0.0	0.0
Colesterol (mg)	0.0	0.0
Hidratos de Carbono Disponibles (g)	41.3	12.4
Fibra Dietética total (g)	1.6	0.5
Azúcares totales (g)	0.1	0.0
Sacarosa (g)	0.0	0.0
Azúcares de alcohol (g)	21.9	6.6
Sodio (mg)	120	24
Sucralosa (mg)	34.8	10.4

Ingredientes: Tarwi pulverizado, Almidón de maíz, Jarabe de maltitol, Aceites vegetales, Chips de chocolate negro, Almidón de papa, Maltitol en polvo, Carboximetilcelulosa, Polidextrosa, Emulsionante (Lecitina bideshidrada de soja), Sal, Leudantes (Bicarbonato de sodio), Sucralosa.



Anexo 11. Catálogo de procesos

CATÁLOGO DE PROCESOS			
Actualizado a:		miércoles, 1 de mayo de 2019	
Versión		01	
Total de procesos:		34	
MACROPROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	UNIDAD ADMINISTRATIVA EJECUTORA
Gobernante	Planificación estratégica	G-PLA-01	Gerencia General
	Creación filosofía corporativa	G-PLA-01-1	Gerencia General
	Formulación de estrategias	G-PLA-01-2	Gerencia General
	Control y evaluación de Gestión	G-EVA-01	Gerencia General y Departamento de Producción
	Auditoría de cumplimiento de objetivos	G-EVA-01-1	Gerencia General y Departamento de Producción
	Gestión de Calidad	G-CAL-01	Departamento de Producción
	Auditoría de calidad en materias primas	G-CAL-01-1	Departamento de Producción
	Auditoría de calidad en producto terminado	G-CAL-01-2	Departamento de Producción
Operativo	Obtención de materias primas	O-MP-01	Gerencia General y Departamento de Producción
	Negociación con proveedores	O-MP-01-1	Gerencia General / Compras
	Adquisición y recepción de materia prima	O-MP-01-2	Gerencia General y Departamento de Producción
	Producción y empaquetado de las galletas	O-PRO-01	Departamento de Producción
	Producción de las galletas	O-PRO-01-1	Departamento de Producción
	Empaquetado y embalaje de las galletas	O-PRO-01-2	Departamento de Producción
	Gestión Comercial (Ventas)	O-COM-01	Departamento Comercial y Marketing
	Captación de clientes	O-COM-01-1	Departamento Comercial y Marketing
	Cotización y negociación con clientes	O-COM-01-2	Departamento Comercial y Marketing
	Gestión Logística y exportación del producto	O-LOG-01	Departamento Comercial, Agente de carga (externo)
De apoyo	Logística Nacional	O-LOG-01-1	Departamento Comercial, Agente de carga (externo)
	Logística Internacional	O-LOG-01-2	Departamento Comercial, Agente de carga (externo)
	Gestión Administrativa	A-ADM-01	Departamento Administrativo / Financiero
	Adquisiciones	A-ADM-01-1	Departamento Administrativo / Financiero
	Gestión Financiera	A-FIN-01	Departamento Administrativo / Financiero
	Presupuestos	A-FIN-01-1	Departamento Administrativo / Financiero
	Contabilidad	A-FIN-01-2	Departamento Administrativo / Financiero
	Financiamiento (planificación)	A-FIN-01-3	Departamento Administrativo / Financiero
	Gestión de Marketing	A-MKT-01	Departamento Comercial y Marketing
	Publicidad y Promoción	A-MKT-01-1	Departamento Comercial y Marketing
	Gestión de servicio al cliente	A-SRV-01	Departamento Comercial y Marketing
	Atención a quejas y sugerencias	A-SRV-01-1	Departamento Comercial y Marketing
	Fidelización de clientes	A-SRV-01-2	Departamento Comercial y Marketing
	Gestión Legal	A-LEG-01	Gerencia General, brókers y abogados (externos)
	Revisión de contratos	A-LEG-01-1	Gerencia General, brókers y abogados (externos)
	Obtención y revisión de pólizas	A-LEG-01-2	Gerencia General, brókers y abogados (externos)

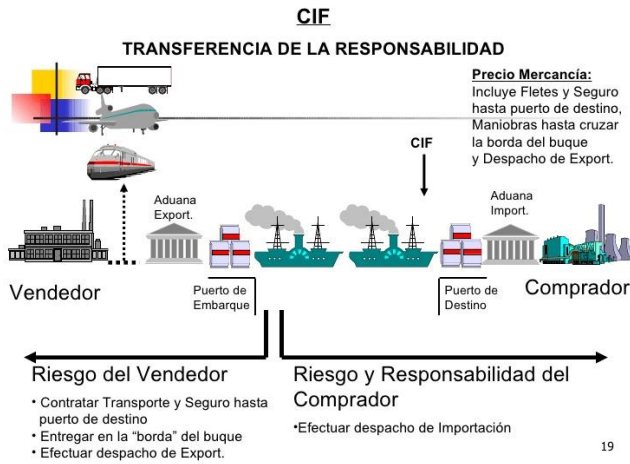
Anexo 12. Requisitos para registrarse como exportador

Registro de exportador en el Ecuapass



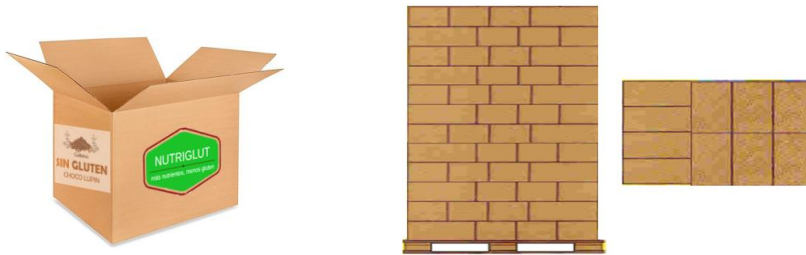
Obtenido de: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador.

Anexo 13. Incoterm CIF



Obtenido de: Comercio y Aduanas

Anexo 14. Unitarización y paletización



Anexo 15. Cotización despacho marítimo Guayaquil – Valparaíso



Estimada

Le envío la cotización solicitada

Producto: Galletas

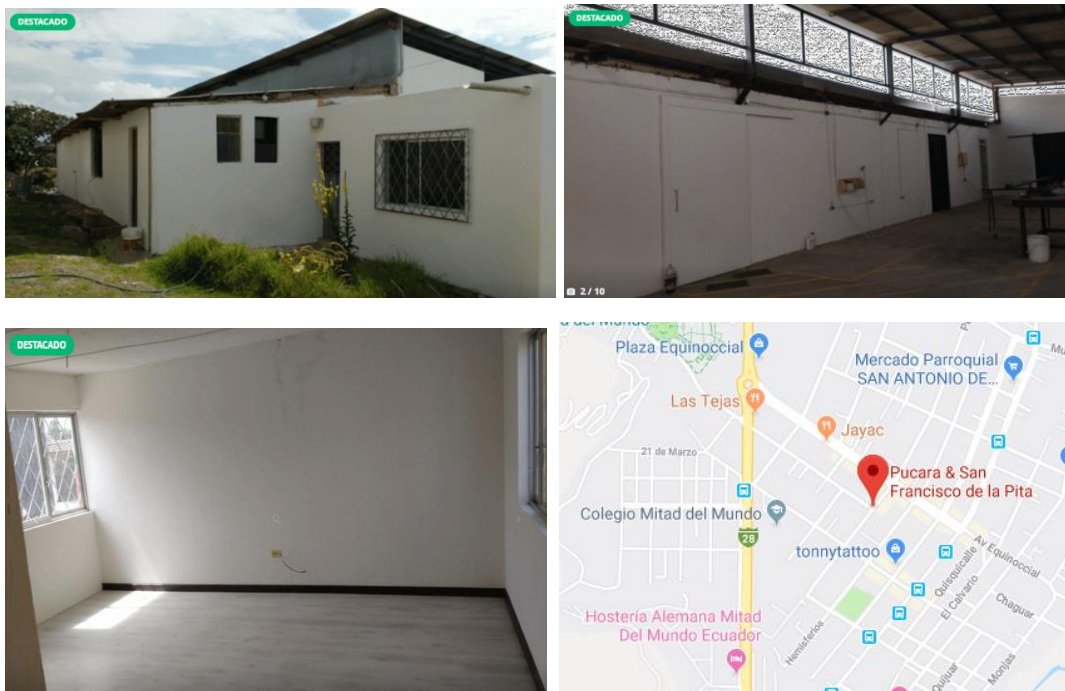
Destino: VALPARISO

NAVIERA	TARIFA	CONTENEDOR	ROUTA	TRÁNSITO
GREENANDES		20'		
FLETE THCO	\$ 800,00	\$ 800,00	GYE/VALPARISO	15 DÍAS APROX.
	\$ 160,00	\$ 160,00		
SUB TOTAL		\$960,00		

COSTOS LOCALES	COSTOS	12%
PROCESAMIENTO BL	\$ 106,40	\$119,17
MANIPULEO CNTR	\$ 95,20	\$106,62
SEGURO CONTENEDOR	\$ 39,20	\$43,90
SELLOS	\$ 11,20	\$12,54
SUB TOTAL		\$282,24

COSTOS PANATLANTIC	COSTOS	12%
MANEJO	\$ 80,00	\$89,60
TRANSPORTE CONT. 20'	\$ 430,00	\$481,60
CANDADO SATELITAL	\$ 80,00	\$89,60
PORTEO	\$ 100,00	\$112,00
COURIER	\$ 70,00	\$78,40
DOCUMENTOS	\$ 80,00	\$89,60
SEGURO	\$ 146,54	\$164,12
SUB TOTAL		\$1.104,92
TOTAL APROX		\$2.347,16

Anexo 16. Ubicación e imágenes de la planta de producción



Link: <https://quito.olx.com.ec/galpon-al-norte-de-quito-mitad-del-mundo-iid-863933131>

Anexo 17. Glosario de términos

- OMGE: Organización Mundial de Gastroenterología.
- FACE: Federación de Asociaciones de Celiacos de España.
- INIAP: Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria.
- MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- SICE: Sistema de Información de Comercio Exterior.
- COMEX: Comité de Comercio Exterior.
- BCE: Banco Central del Ecuador.
- BM: Banco Mundial.
- IDH: Índice de Desarrollo Humano.
- ITU: Unión Internacional de Telecomunicaciones.
- LUAE: Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas.
- ARCSA: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

- RUC: Registro único de Contribuyentes.
- SENAE: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- BCCH: Banco Central de Chile.
- UBS: Banco suizo.
- INE: Instituto Nacional de Estadísticas.
- MINSAL: Ministerio de Salud de Chile.
- CFN: Corporación Financiera Nacional.
- SUPERCIAS: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- SRI: Servicio de Rentas Internas.
- ACE: Acuerdo de Complementación Económica.
- MIPRO: Ministerio de Industrias y productividad.
- FIFO: first in, first out.
- Tarwi: chocho (lupino).
- Van Westendorp: medidor de sensibilidad de precios.
- USD: Dólar estadounidense.
- CFE: certificado fitosanitario de exportación.
- CIF: costo, seguro y flete.
- CIU: Clasificación Internacional Industrial Uniforme.
- FEO: flujo de efectivo operativo.
- CAPEX: gastos de capital.
- WACC: Costo de Capital Promedio Ponderado.
- CAPM: Modelo de Valoración del Precio de los Activos.
- VAN: Valor actual neto.
- TIR: tasa interna de retorno.
- ROI: retorno sobre la inversión.
- ROE: retorno sobre el capital.

