



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA DE IMPORTACIÓN Y  
VENTA DE PRODUCTOS ESPECIALIZADOS PARA PERSONAS CON  
INTOLERANCIA A LA LACTOSA Y GLUTEN; EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para obtener el título de

Ingeniería Comercial mención en Administración de Empresas.

Profesor Guía

Ing. Byron Eraso C.

Autora

Daniela Fernanda Bahamonde Dávalos

Año

2012

### **DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

---

Ing. Byron Eraso C. Mmkt.

1709363244

### **DECLARACIÓN DEL 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.”

---

Daniela Bahamonde Dávalos

1717419293

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por haberme guiado llenándome de fortaleza para culminar este proyecto.  
a mis padres, pilares fundamentales de mi vida, por su apoyo incondicional, su cariño, dedicación y por todas las enseñanzas que me hacen quien soy.

A mi novio, Miguel, por todo su amor, sus consejos, su apoyo, su compañía y por llenarme de felicidad cada día.

A mi hermano, por su motivación, su ayuda y por siempre estar pendiente para lo que necesite.

A mi tutor de tesis, Ing. Byron Eraso, por haber Sido mi guía con sus conocimientos y sus constantes consejos.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por estar a mi lado en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres y hermano, quienes han velado por mi bienestar, siendo mi apoyo en todo momento.

A mi novio, Miguel, por ser quien más amo, mi mayor bendición y con quien veo cristalizados mis sueños.

## RESUMEN

El desarrollo del proyecto consistió en realizar un plan de negocios para la creación de una empresa de importación y venta de productos especializados para personas con intolerancia a la lactosa y al gluten; en la ciudad de Quito.

La industria en la que se desarrolló el proyecto fue: venta al por menor de otros productos en almacenes especializados.

La demanda potencial para el presente proyecto son todos aquellos que sufren de intolerancia a la lactosa, al gluten y que han sido diagnosticados con autismo en los sectores Quito Norte y Cumbayá. La demanda potencial alcanza las 10,728 personas.

Se ofrecerán productos con gran variedad que sean funcionales para la salud, orientados a personas que necesiten una dieta especial a causa de las intolerancias alimenticias mencionadas anteriormente.

Los productos que se comercializarán serán traídos del exterior, es decir, se realizará la importación de los mismos. Por lo tanto los productos entrarán al país como productos terminados y no pasaran por ningún proceso de transformación.

Para poner en marcha el presente proyecto se necesita una inversión en activos fijos e intangibles por un monto de \$48,582.98 y de capital de trabajo inicial por \$11,716.99 contando con cuatro empleados.

El análisis financiero indica que la rentabilidad del proyecto, evaluado durante cinco años, refleja un Valor Actual Neto de \$34,421.78 a una tasa de descuento calculada con el modelo de valoración de activos financieros (CAPM) del 25.75%, además se determinó una Tasa Interna de Retorno del 46%.

## ABSTRACT

The development of the project consisted in the realization of a business plan for the creation of a company of import and sale of specialized products for people who have lactose and gluten intolerance; in the city of Quito.

The industry in which this project was developed was: retail of other products in specialized stores.

The potential demand of the project is the group of people that suffer from lactose and gluten intolerance and those who have been diagnosed by autism in the sectors Northern Quito and Cumbayá. The potential demand reaches 10,728 individuals.

The store will offer a great variety of functional products, directed to those persons who need a special diet due to their food intolerance issues.

The products will be imported from Argentina, therefore the products will enter to the country as finished products so they will not suffer any process of transformation.

The opening net investment needed to start the business is \$48,582.98, which is considered a working capital of \$11,716.99, including four employees.

The financial analysis shows that the profit of the project, evaluated for five years, reflects a Net Present Value of \$ 34,421.78 with a discount rate calculated with the Capital Assets Pricing Model of 25.75%, in addition, the Internal Rate of Return of the project is 46%.

## ÍNDICE

<b>1. CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
1.1 La industria.....	1
1.1.1 Tendencias .....	2
1.1.1.1 Ventas de la Industria .....	2
1.1.2 Estructura de la industria .....	3
1.1.2.1 Cadena de valor de la Industria .....	5
1.1.3 Factores económicos y regulatorios .....	6
1.1.3.1 Aporte de la Industria al PIB.....	6
1.1.3.2 Índice de precios al consumidor (IPC) .....	8
1.1.3.3 Inflación.....	9
1.1.3.4 Recaudación Tributaria .....	10
1.1.3.5 Desempleo .....	11
1.1.3.6 Volumen de crédito .....	12
1.1.3.7 Evolución de las importaciones.....	13
1.1.3.8 Impuestos, arancel aplicable a los productos de la industria .	15
1.1.3.9 Índice de Confianza empresarial.....	15
1.1.3.10 Regulaciones Sanitarias .....	16
1.1.4 Canales de distribución .....	16
1.2 La compañía y el concepto del negocio.....	17
1.2.1 La idea y el modelo de negocio .....	17
1.2.2 Estructura legal de la empresa .....	18
1.2.3 Misión, Visión y Objetivos .....	18
1.3 El producto o servicio .....	19
1.4 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento .....	22
1.5 Análisis del micro y macro entorno.....	22
1.5.1 Análisis del micro entorno: Las 5 fuerzas de Porter.....	22
1.5.2 Análisis del macro entorno: PEST .....	23
1.5.3 Análisis FODA .....	25
1.5.4 Matriz DAFO .....	27

<b>2. CAPÍTULO II</b>	<b>28</b>
2.1 Fuentes de información	28
2.2 Investigación cualitativa	29
2.2.1 Entrevistas con expertos o entrevistas a profundidad	29
2.2.1.1 Entrevista con expertos # 1	29
2.2.1.2 Entrevista con expertos # 2	32
2.2.1.3 Entrevista con expertos # 3	35
2.2.2 Grupos focales	37
2.2.2.1 Grupo focal # 1	38
2.2.2.2 Grupo Focal # 2	42
2.2.2.3 Grupo Focal # 3	44
2.3 Mercado Relevante y Cliente Potencial	47
2.3.1 Mercado Objetivo	47
2.4 Segmentación de Mercado	49
2.4.1 Segmentación geográfica	49
2.4.2 Segmentación demográfica	49
2.4.3 Segmentación psicográfica	49
2.5 Tamaño de Mercado	49
2.5.1 Demanda	49
2.6 La competencia y sus ventajas	50
2.7 Evaluación del mercado durante implementación	51
<b>3. CAPÍTULO III</b>	<b>52</b>
3.1 Estrategia general de marketing	52
3.2 Marketing mix	54
3.2.1 Producto	54
3.2.2 Precio	57
3.2.2.1 Estrategia de fijación de precios	58
3.2.3 Publicidad y promoción	60
3.2.3.1 Publicidad	60
3.2.3.2 Relaciones públicas	61

3.2.3.3	Promoción de ventas .....	61
3.2.4	Plaza y distribución .....	62
3.2.4.1	Merchandising en el punto de venta .....	63
3.3	Táctica de ventas .....	64
3.4	Política de servicio al cliente y garantías .....	65
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>66</b>
4.1	Estrategia de operaciones .....	66
4.2	Ciclo de operaciones .....	66
4.2.1	Flujograma de procesos .....	68
4.3	Requerimientos de equipos y herramientas .....	70
4.4	Instalaciones y mejoras .....	70
4.5	Localización y requerimientos de espacio físico .....	70
4.6	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios ....	71
4.7	Aspectos regulatorios y legales .....	71
<b>5.</b>	<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>72</b>
5.1	Estructura Organizacional .....	72
5.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	72
5.2.1	Descripción de funciones.....	72
5.3	Compensación para administradores y propietarios .....	77
5.4	Política de empleo y beneficios .....	78
5.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	78
5.6	Equipo de asesores y servicios .....	79
<b>6.</b>	<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>80</b>
6.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha..	80
6.2	Riesgos e imprevistos .....	83
<b>7.</b>	<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>85</b>
7.1	Supuestos y criterios utilizados .....	85
7.2	Riesgos y problemas principales .....	87

<b>8.</b>	<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>89</b>
8.1	Inversión inicial.....	89
8.1.1	Capital de trabajo.....	90
8.2	Fuente de ingresos.....	91
8.3	Costos fijos y variables.....	91
8.3.1	Costos fijos .....	91
8.3.2	Costos variables .....	92
8.4	Margen bruto y margen operativo.....	92
8.4.1	Margen bruto .....	92
8.4.2	Margen operativo.....	93
8.5	Estado de resultados actual y proyectado .....	94
8.6	Balance General actual y proyectado .....	95
8.7	Flujo de efectivo actual y proyectado.....	97
8.8	Punto de equilibrio.....	98
8.9	Control de costos importantes .....	99
8.9.1	Escenario esperado.....	99
8.9.2	Escenario optimista .....	102
8.9.3	Escenario pesimista.....	104
8.10	Análisis de índices financieros.....	106
8.11	Valuación.....	109
8.11.1	Tasa de descuento utilizada.....	110
8.11.2	Valor Actual Neto (VAN).....	110
8.11.3	Tasa interna de retorno (TIR).....	110
<b>9.</b>	<b>CAPÍTULO IX .....</b>	<b>111</b>
9.1	Financiamiento deseado .....	111
9.2	Estructura de capital y deuda buscada.....	111
9.3	Capitalización .....	112
9.4	Uso de fondos .....	113
9.5	Retorno para el inversionista .....	113

9.5.1	Tasa de descuento utilizada .....	115
9.5.2	Valor Actual Neto (VAN) .....	115
9.5.3	Tasa interna de retorno (TIR) .....	115
<b>10.</b>	<b>CAPÍTULO X .....</b>	<b>116</b>
10.1	Conclusiones .....	116
10.2	Recomendaciones .....	118
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>119</b>
<b>12.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>124</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Productos que se comercializarán.....	20
Cuadro 1.2. Productos existentes en el mercado.....	21
Cuadro 1.3. Matriz DAFO.....	27
Cuadro 2.1. Prevalencia celiacúa.....	47
Cuadro 2.2. Demanda potencial.....	50
Cuadro 3.1. Cartera de productos.....	56
Cuadro 3.2. Comparación de precios productos con y sin gluten.....	59
Cuadro 8.1. Inversión inicial.....	89
Cuadro 8.2. Capital de trabajo.....	90
Cuadro 8.3. Costos Fijos.....	91
Cuadro 8.4. Costos Variables.....	92
Cuadro 8.5. Margen Bruto.....	93
Cuadro 8.6. Margen Operativo.....	94
Cuadro 8.7. Estado de Resultados.....	95
Cuadro 8.8. Balance General.....	96
Cuadro 8.9. Estado de Flujo de Efectivo.....	97
Cuadro 8.10. Punto de equilibrio.....	98
Cuadro 8.11. Estructura de costos.....	98
Cuadro 8.12. Análisis de costos variables.....	99
Cuadro 8.13. Estado de Resultados escenario esperado.....	100
Cuadro 8.14. Estado de Flujo de Efectivo escenario esperado.....	101
Cuadro 8.15. Estado de resultados escenario optimista.....	102
Cuadro 8.16. Estado de Flujo de Efectivo escenario optimista.....	103
Cuadro 8.17. Estado de resultados escenario pesimista.....	104
Cuadro 8.18. Estado de Flujo de Efectivo escenario pesimista.....	105
Cuadro 8.19. Indicadores financieros.....	108
Cuadro 8.20. Estado de Flujo de Efectivo.....	109
Cuadro 8.21. Valuación del proyecto.....	110
Cuadro 9.1. Estructura financiamiento.....	111
Cuadro 9.2. Cuadro de socios.....	112
Cuadro 9.3. Inversión inicial.....	113
Cuadro 9.4. Estado de Flujo de Efectivo del Inversionista.....	114
Cuadro 9.5. Valuación para el inversionista.....	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Número de compañías en el Ecuador .....	1
Figura 1.2. Ventas netas de la industria .....	2
Figura 1.3. Proyección de las ventas netas de la industria .....	3
Figura 1.4. Ingresos anuales de las empresas líderes de la industria.....	4
Figura 1.5. Cadena de valor de la industria.....	5
Figura 1.6. Variación del PIB en los últimos cinco años.....	6
Figura 1.7. Proyección de las variaciones PIB .....	7
Figura 1.8. Variaciones del PIB .....	7
Figura 1.9. Proyección Variaciones PIB .....	8
Figura 1.10. Evolución y proyección del IPC.....	8
Figura 1.11. Evolución de la Inflación de los últimos cinco años.....	9
Figura 1.12. Proyección de la inflación en los últimos años .....	9
Figura 1.13. Aportes a la inflación por divisiones de artículos.....	10
Figura 1.14. Recaudación tributaria por actividad económica .....	11
Figura 1.15. Evolución del mercado laboral nacional urbano .....	11
Figura 1.16. Evolución del volumen de crédito por segmentos .....	12
Figura 1.17. Evolución de las importaciones .....	13
Figura 1.18. Evolución de las importaciones por grupo económico .....	14
Figura 1.19. Cambios en las importaciones del mes de enero del 2011 .....	14
Figura 3.1. Logo de la .....	57
Figura 3.2. Logo de la tienda.....	57
Figura 3.3. Canal de distribución de la empresa .....	62
Figura 5.1. Organigrama .....	72
Figura 6.1. Diagrama de Gantt.....	82
Figura 8.1. Margen Bruto .....	93
Figura 8.2. Margen Operativo.....	94
Figura 9.1. Estructura del capital.....	112

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Requisitos para adquirir el Registro Sanitario para productos alimenticios extranjeros. ....	125
Anexo 2. Requisitos para constituir una Compañía Limitada. ....	127
Anexo 3. Preguntas entrevista con expertos # 1 .....	134
Anexo 4. Preguntas entrevista con expertos # 2 .....	135
Anexo 5. Preguntas entrevista con expertos # 3 .....	136
Anexo 6. Grupo Celiacos Ecuador publicado en Facebook .....	137
Anexo 7. Preguntas realizadas en el grupo focal # 1. ....	138
Anexo 8. Preguntas realizadas en el grupo focal # 2. ....	139
Anexo 9. Preguntas realizadas en el grupo focal # 3 .....	140
Anexo 10. Ítems que se encarga de pagar el Agente de Aduanas.....	141
Anexo 11. Desglose rubros tomados en cuenta para Inversión inicial. ....	142
Anexo 12. Desglose rubros tomados en cuenta para capital de trabajo. ....	144
Anexo 13. Desglose rubros tomados en cuenta para Costos Fijos. ....	145
Anexo 14. Desglose rubros tomados en cuenta para Costos Variables.....	146
Anexo 15. Procedimiento para calcular la tasa de descuento CAPM.....	147
Anexo 16. Procedimiento para calcular la tasa de descuento del Costo Ponderado del Capital CPPC o WAAC. ....	148

## 1. CAPÍTULO I

### LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

#### 1.1 La industria

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3) el negocio está localizado en la industria: Comercio al por mayor y menor, su clasificación específica es: Venta al por menor de otros productos en almacenes especializados. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2008)

En el Ecuador hasta el año 2009 se han registrado 40,202 compañías, presentando un crecimiento del 2.43% desde el año 2006. Estas compañías se dividen según su actividad económica; el comercio al por mayor y menor cuenta con 11,788 compañías, cuyo crecimiento ha sido del 4.57% desde el 2006. Dentro de esta actividad económica se encuentra la subclase en la que el negocio se desarrollará, la venta al por menor de otros productos en almacenes especializados cuenta con 793 empresas. (Superintendencia de Compañías, 2009)

**Figura 1.1. Número de compañías en el Ecuador**



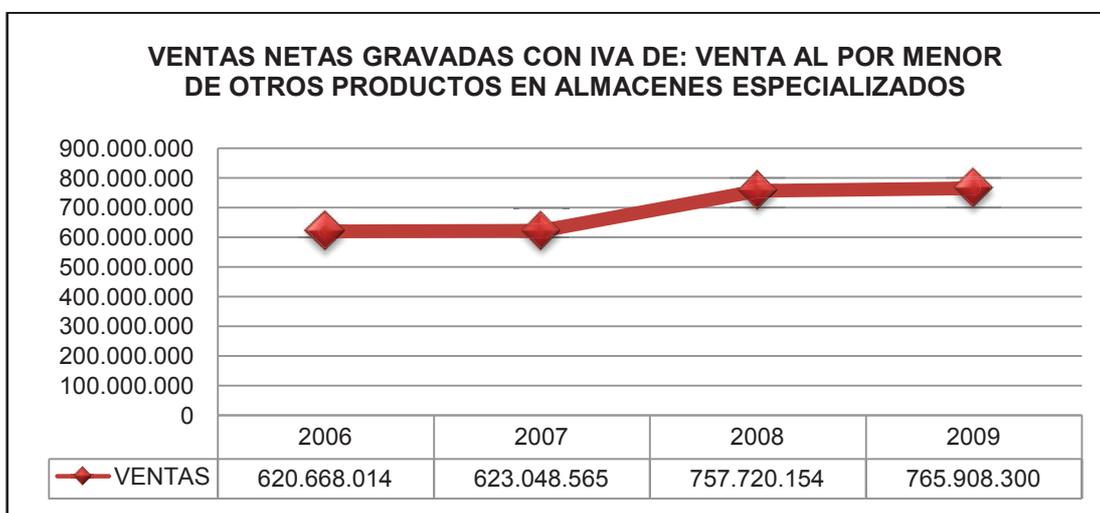
Fuente: Superintendencia de Compañías, 2009  
Elaboración: La autora

## 1.1.1 Tendencias

### 1.1.1.1 Ventas de la Industria

Las ventas netas gravadas con IVA de: Venta al por menor de otros productos en almacenes especializados, han demostrado tener una tendencia positiva desde el 2006 hasta el 2009. El crecimiento promedio de la industria en estos cuatro años ha sido del 7.69%; en el año 2009 las ventas alcanzaron los \$765,908,300. (Superintendencia de Compañías)

**Figura 1.2. Ventas netas de la industria**

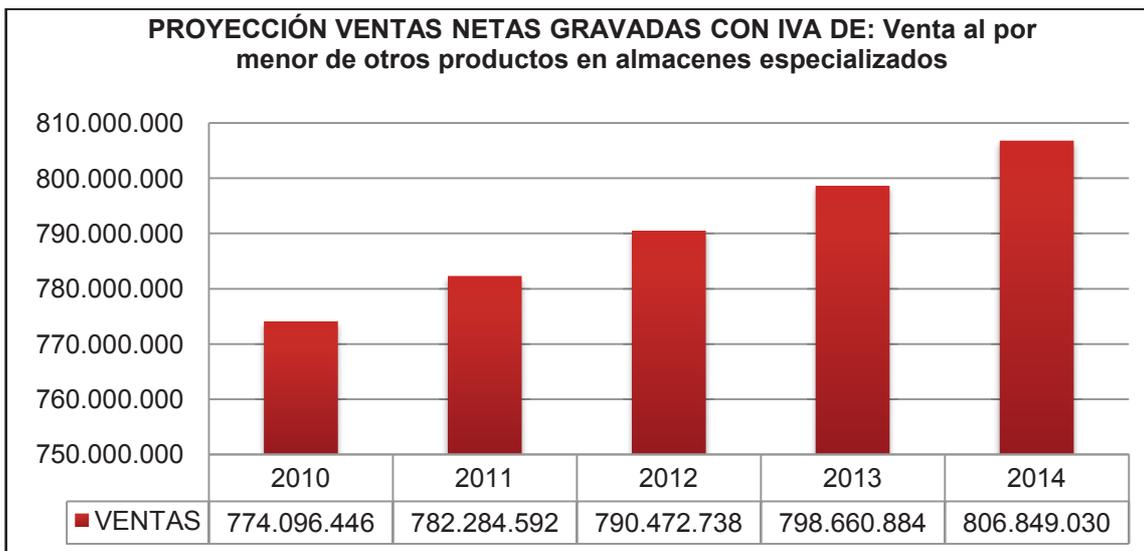


Fuente: Superintendencia de Compañías, 2009  
Elaboración: La autora

Lo que demuestra que la Industria de las ventas al por menor de otros productos en almacenes especializados, tiene un crecimiento sostenido dentro de su ciclo de vida. Mientras exista innovación en la industria, habrá un mercado interesante para desarrollar productos y satisfacer necesidades.

Las proyecciones que se presentan a continuación, se realizaron mediante el método de extrapolación, el cual consiste en tomar dos variables cuantitativas conocidas en el tiempo para pronosticar el curso de las mismas en años posteriores.

**Figura 1.3. Proyección de las ventas netas de la industria**



Fuente: Superintendencia de Compañías, 2009

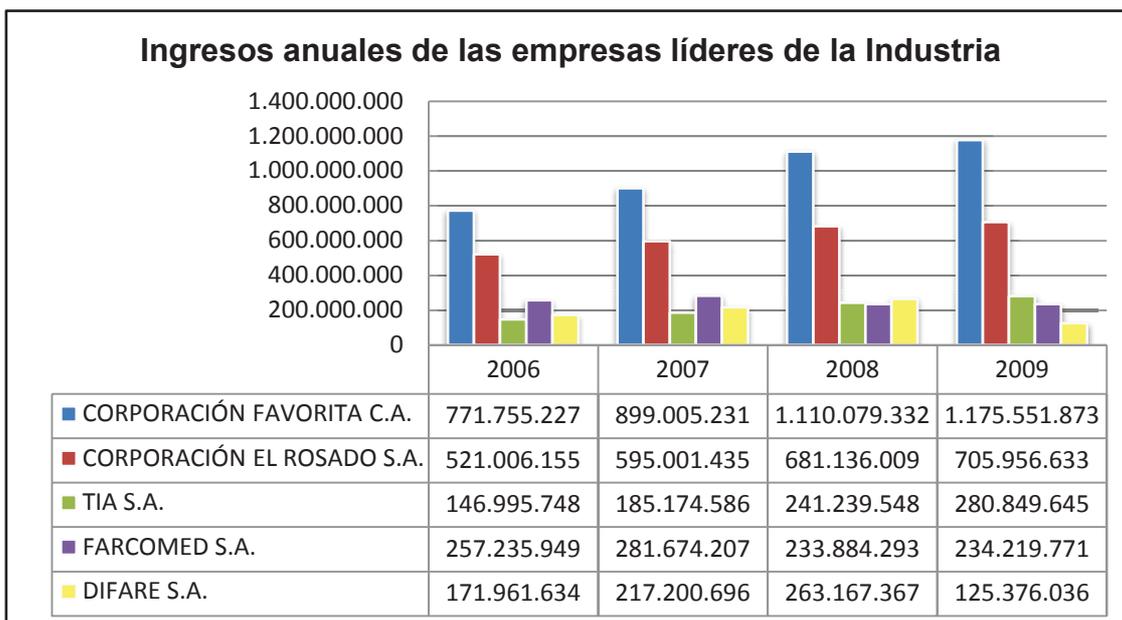
Elaboración: Autora

### 1.1.2 Estructura de la industria

Existe competencia indirecta en el negocio que se está emprendiendo, ya que en la ciudad de Quito no existe una tienda que comercialice solo productos para personas con intolerancias alimenticias.

Las empresas más importantes que forman parte de la competencia indirecta del negocio son: Corporación Favorita C.A., Corporación El Rosado S.A., Tiendas Industriales Asociadas S.A. TIA, Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana (DIFARE) S.A., Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. FARCOMED. Estas empresas son competencia indirecta del negocio porque dentro de sus líneas de productos, comercializan productos para personas con intolerancia a la lactosa y al gluten. Los ingresos de estas empresas en los últimos cuatro años han sido los siguientes.

**Figura 1.4. Ingresos anuales de las empresas líderes de la industria**



Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2010

Elaboración: La autora

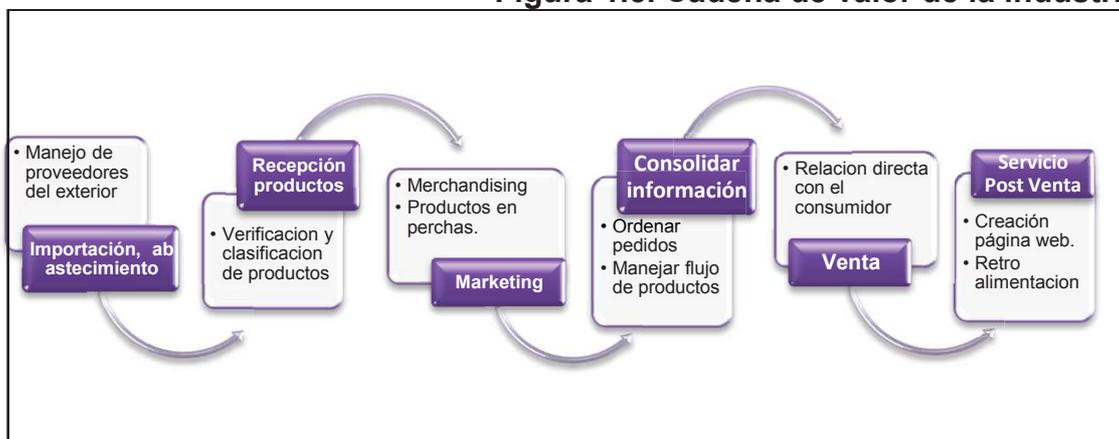
Se puede observar que los valores de los ingresos de estas compañías son altos, lo que demuestra que su tamaño es grande. La Corporación Favorita maneja alrededor de 5,974 empleados, Corporación El Rosado, por su parte tiene 7,366 trabajadores y Tiendas Industriales Asociadas TIA emplea a 4,207 personas. (Poderes, 2009).

Farcomed, que maneja las marcas Fybeca y Sana Sana, tiene 500 locales a nivel nacional de los que 36 están en la ciudad de Quito. (Fybeca, 2009). Por su parte, DIFARE con sus marcas Pharmacys y Cruz Azul tiene 330 puntos de venta, 17 se encuentran en Quito. (Pharmacys, 2010)

Corporación Favorita cuenta con 110 locales de Supermaxi de los cuales 36 están en la ciudad de Quito. (Corporación La Favorita, 2010). Corporación El Rosado cuenta con 26 Mi Comisariato y 9 Hipermercados a nivel nacional. (Corporación El Rosado, 2010). Tiendas Industriales Asociadas tiene 110 locales con su marca TIA distribuidas en 58 provincias del país. (Tía Ecuador, 2009)

### 1.1.2.1 Cadena de valor de la Industria

Figura 1.5. Cadena de valor de la industria



Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

Importación, abastecimiento: Este proceso consta de los pedidos y compras que se debe manejar con los proveedores en el exterior. Se incluye el proceso de aduana para la correcta comercialización de los productos dentro del país.

Recepción de productos: En este paso se reciben los productos y se los destina a un área de bodega para su revisión, verificación y clasificación.

Marketing: En este punto se desarrolla el merchandising, que busca la optimización del manejo de productos en el punto de venta, estimulando la compra del consumidor y generando mayor rotación de productos gracias a decisiones importantes en cuanto a las ubicaciones adecuadas para cada producto en percha.

Consolidar Información: En esta etapa del proceso se generan las cuentas por pagar a proveedores, donde se debe reportar al área administrativa para generar los pagos correspondientes, según los créditos obtenidos por cada proveedor.

Venta de Productos: Relación directa con el consumidor final en el punto de venta, servicio personalizado para reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Servicio Post venta: Creación de página web para adquirir sugerencias de los clientes y retroalimentación sobre los productos y el servicio adquirido.

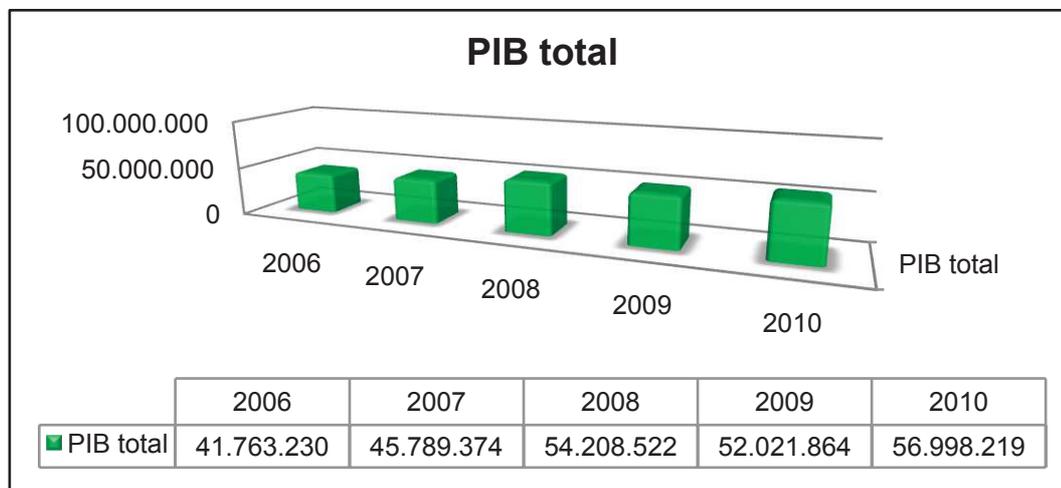
### 1.1.3 Factores económicos y regulatorios

#### 1.1.3.1 Aporte de la Industria al PIB

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.” (Banco Central del Ecuador, 2009)

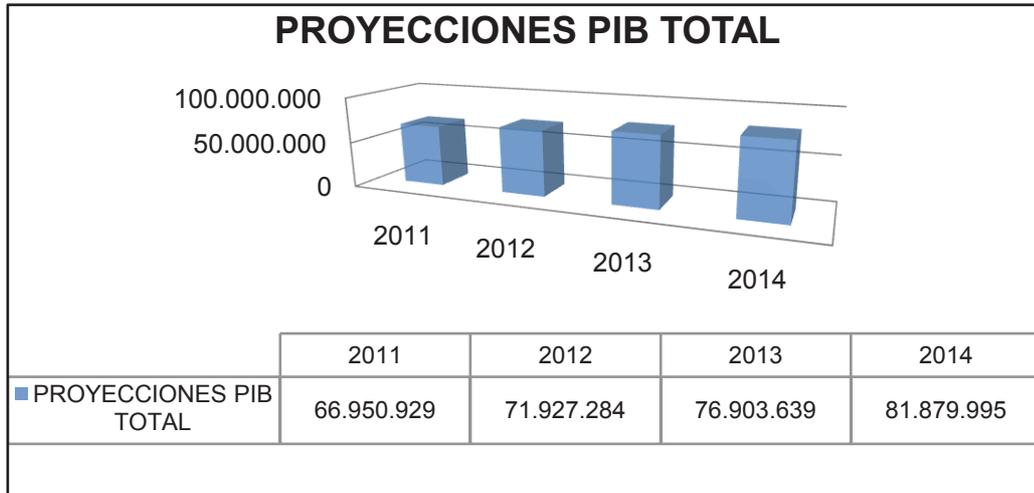
Como podemos ver en el siguiente cuadro, la variación del PIB en los últimos cinco años tuvo crecimiento hasta el año 2009 en el que disminuyó debido a la crisis económica mundial, que sin duda afectó a nuestro país. Sin embargo en el 2010 se ve claramente una recuperación con un crecimiento del 9.57%. (Banco Central del Ecuador, 2009)

**Figura 1.6. Variación del PIB en los últimos cinco años**



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009  
Elaboración: Autora

Figura 1.7. Proyección de las variaciones PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009  
Elaboración: La autora

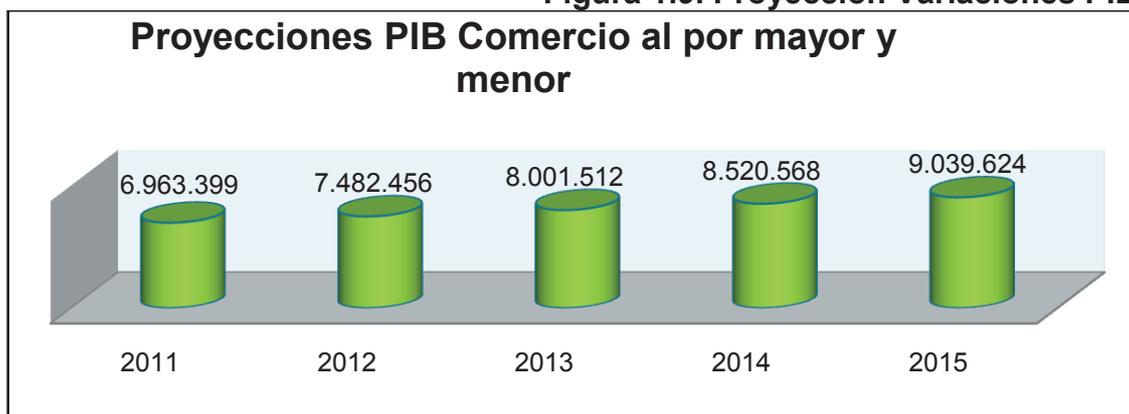
El Comercio al por mayor y menor tiene una importante contribución al PIB, como vemos en el gráfico posterior, sus valores durante los últimos cinco años tienen un crecimiento promedio de 7.93%. En el 2009 existe una disminución del PIB pero en el 2010 alcanza \$6,444,343. El comercio al por mayor y menor aporta con un 11.31% al Producto Interno Bruto total. (Banco Central del Ecuador, 2009).

Figura 1.8. Variaciones del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009  
Elaboración: La autora

Figura 1.9. Proyección Variaciones PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

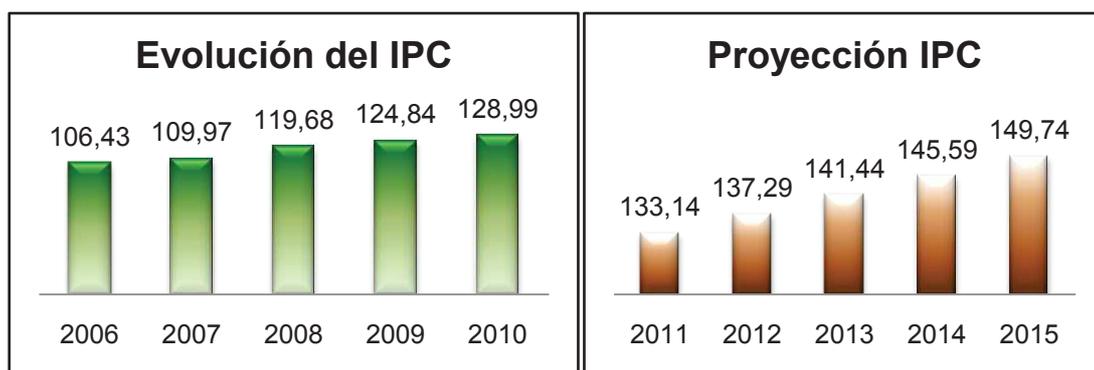
Elaboración: La autora

### 1.1.3.2 Índice de precios al consumidor (IPC)

“El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional que mide los cambios en el tiempo del nivel general de precios correspondientes al consumo final de bienes y servicios de hogares de estratos: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país.” (INEC, 2008)

En el 2010 el IPC se situó en \$128.99, se puede observar un crecimiento de este índice en los últimos cinco años. La variación del 2009 al 2010 fue del 3.32%, porcentaje menor al del 2008 al 2009 que fue de 4.31%. (INEC, 2008)

Figura 1.10. Evolución y proyección del IPC



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2008

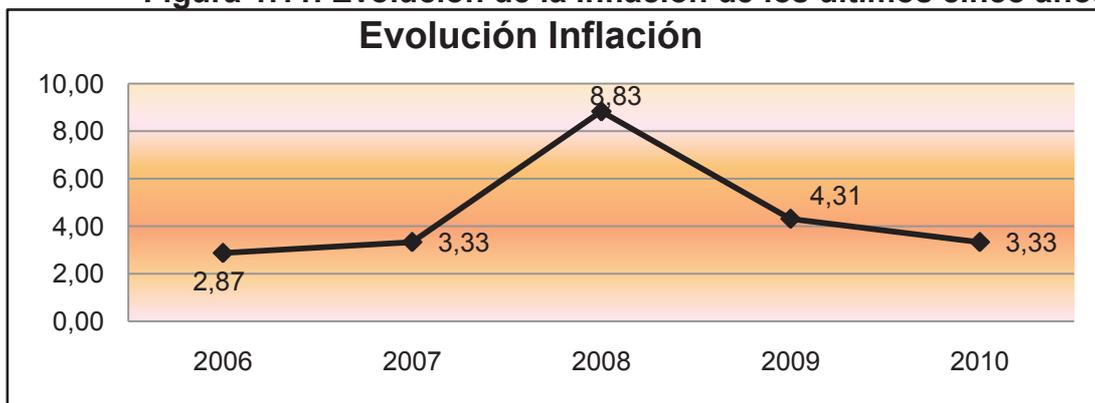
Elaboración: La autora

### 1.1.3.3 Inflación

“La inflación se mide estadísticamente a través del IPC de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos”. (Banco Central del Ecuador, 2009)

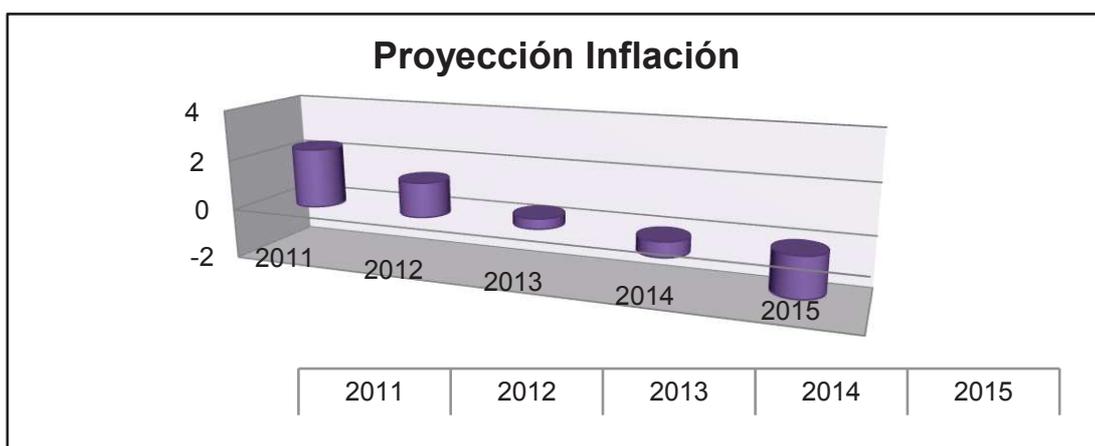
El año 2010 finalizó con una inflación del 3.3%, variación inferior a la del año anterior y la más baja en tres años. (INEC, 2008)

**Figura 1.11. Evolución de la Inflación de los últimos cinco años**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2008  
Elaboración: La autora

**Figura 1.12. Proyección de la inflación en los últimos años**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2008  
Elaboración: La autora

Por otro lado, es importante tomar en cuenta los aportes que presentan las divisiones de artículos de consumo del IPC a la Inflación.

**Figura 1.13. Aportes a la inflación por divisiones de artículos**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2008  
Elaboración: La autora

Los artículos con mayor incidencia en el IPC forman parte de la división Alimentos y bebidas no alcohólicas, con un aporte del 48.49%. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2008). La incidencia de esta división a la inflación de febrero fue del 0.27%. Los productos que contribuyeron al aumento de la inflación fueron: el pan corriente, aceite vegetal, leche pasteurizada, azúcar refinado, avena, tomate de árbol, entre otros. (Ministerio de la Coordinación de la Política Económica, 2011).

Estos datos afectan tanto a los precios de los productos de la Industria como a los precios internacionales de materias primas, es por esta razón que en el 2011 pueda haber una presión inflacionaria. (Ministerio de la Coordinación de la Política Económica, 2011)

#### **1.1.3.4 Recaudación Tributaria**

De las empresas que se dedican a la actividad comercial, la recaudación tributaria de las mismas creció un 10% en el 2010. (Ministerio de la Coordinación de la Política Económica, 2011)

**Figura 1.14. Recaudación tributaria por actividad económica**

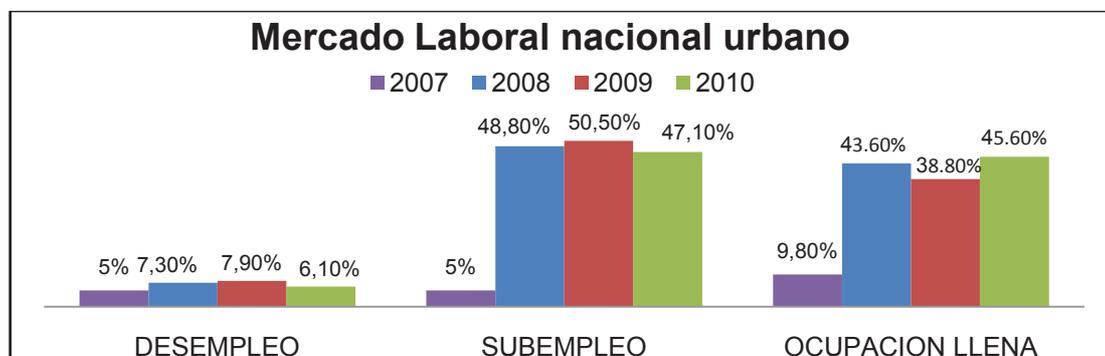


Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2010 / Banco Central del Ecuador  
Elaboración: La autora

### 1.1.3.5 Desempleo

Las condiciones del mercado laboral han mejorado para el año 2010 en comparación con las cifras presentadas en el año 2009. La ocupación plena se ha incrementado de 38.80% a 45.60% y el desempleo ha disminuido de 7.90% a 6.10% en el último año. (Banco Central del Ecuador, 2009). Estas cifras son una ventaja para el negocio por el poder adquisitivo de los consumidores. Es importante que las condiciones del mercado laboral mejoren para que cada vez el desempleo vaya desapareciendo, de esta manera la economía se dinamiza y las familias tienen mayor estabilidad y capacidad de gastar en bienes y servicios que satisfagan sus necesidades.

**Figura 1.15. Evolución del mercado laboral nacional urbano**



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009  
Elaboración: La autora

### 1.1.3.6 Volumen de crédito

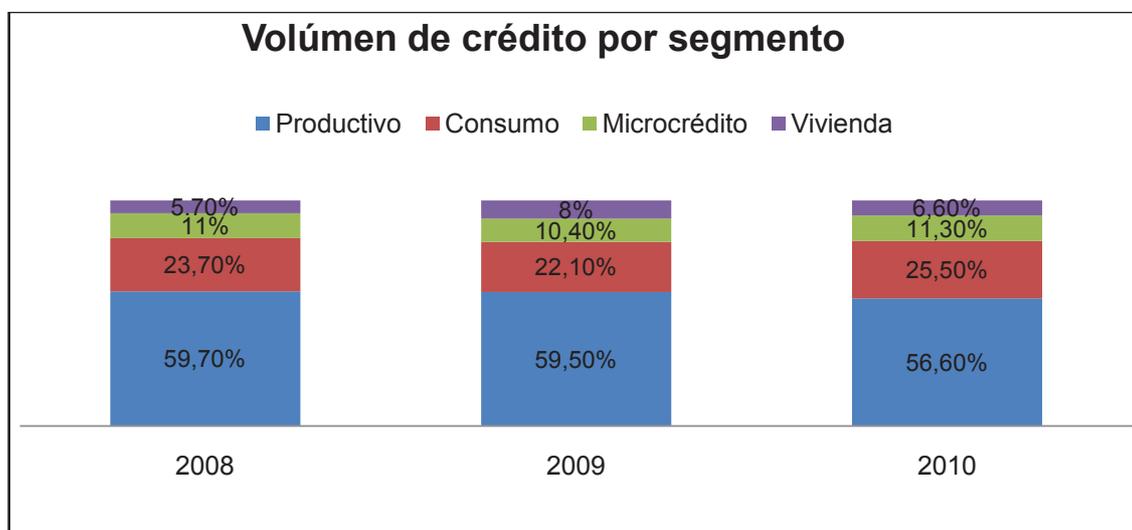
Son todas las operaciones de crédito realizadas por instituciones financieras privadas y públicas en el país.

Los créditos para el sector empresarial absorben la mayor cantidad de recursos, con una participación de más de la mitad en los últimos tres años y un crecimiento del 24%, lo cual ayuda al dinamismo de la economía. (Banco Central del Ecuador, 2009)

Cabe destacar que la actividad comercial absorbe más del 40% del total del crédito otorgado a las actividades productivas. Esto se relaciona principalmente con el aumento de las importaciones y el aporte de esta industria al Producto Interno Bruto. (Banco Central del Ecuador, 2009)

A continuación un gráfico con las operaciones de crédito del sector productivo, de consumo, microcrédito y vivienda en los últimos tres años.

**Figura 1.16. Evolución del volumen de crédito por segmentos**



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

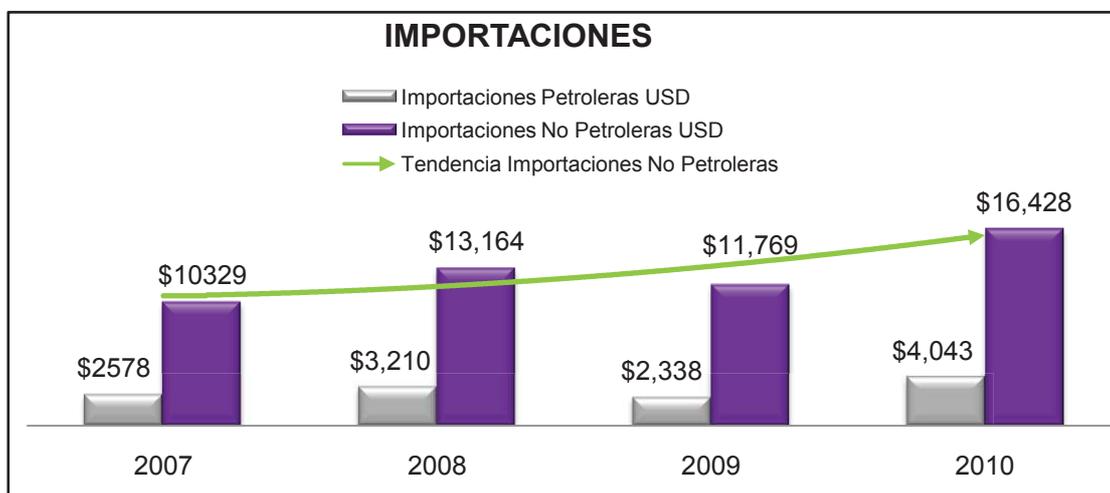
Elaboración: La autora

### 1.1.3.7 Evolución de las importaciones

Las importaciones totales en valor FOB a enero de 2011, fueron de \$1,640.79 millones, lo que demuestra un incremento del 14.70% en comparación con las importaciones totales de enero de 2010. (Banco Central del Ecuador, 2009)

Las importaciones no petroleras a diciembre del 2010 alcanzaron los \$16,428 millones. Lo que demuestra una tendencia de constante crecimiento en las importaciones no petroleras desde el año 2007. (Banco Central del Ecuador, 2009)

**Figura 1.17. Evolución de las importaciones**

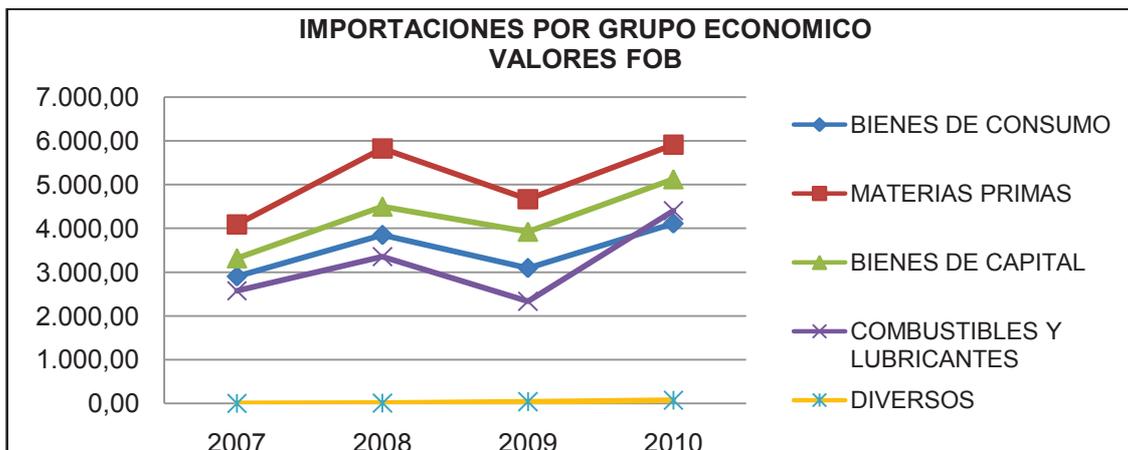


Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009

Elaboración: La autora

Las importaciones por grupo económico se dividen en: bienes de consumo, materias primas, bienes de capital, combustibles y lubricantes, productos diversos. Los bienes de consumo en el 2010 registraron \$4,116.47 millones, las materias primas \$5,914.77 millones. Por su parte, los bienes de capital registraron valores por \$5,129.09, los combustibles y lubricantes \$4,402.82 millones y los productos diversos alcanzaron \$75.56 millones en el 2010. (Banco Central del Ecuador, 2009)

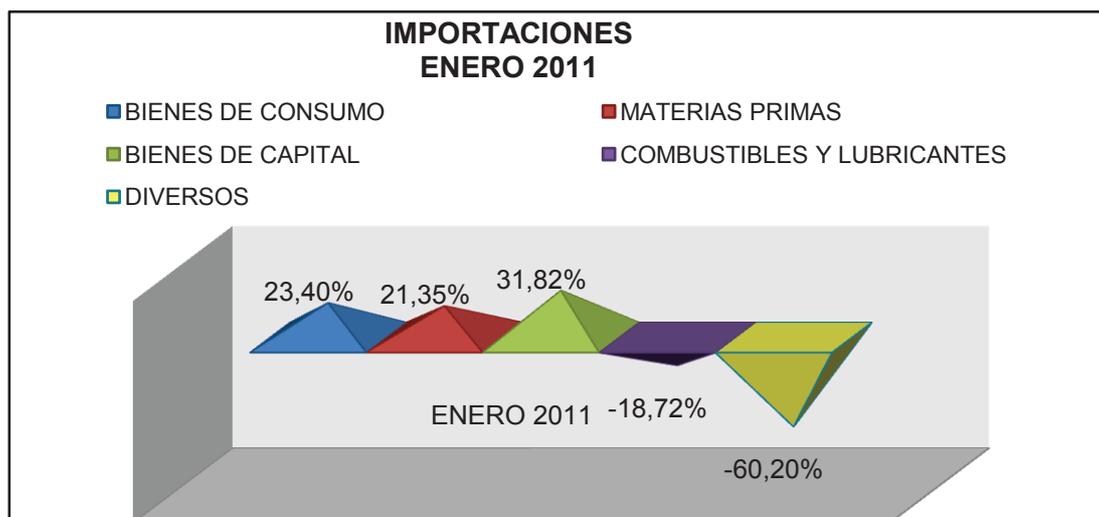
**Figura 1.18. Evolución de las importaciones por grupo económico**



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009  
Elaboración: La autora

En enero del 2011 los grupos económicos que crecieron en comparación al mismo periodo del año 2010, fueron: los bienes de capital en un 31.82%, los bienes de consumo en un 23.40% y las materias primas en un 21.35%. Por el contrario los combustibles y lubricantes disminuyeron en un 18.72% mientras que los productos diversos decrecieron en un 18.72%. (Banco Central del Ecuador, 2009)

**Figura 1.19. Cambios en las importaciones del mes de enero del 2011**



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2009  
Elaboración: La autora

### **1.1.3.8 Impuestos, arancel aplicable a los productos de la industria**

La importación al consumo es: “La nacionalización de mercancías extranjeras ingresadas al país para su libre disposición; uso o consumo definitivo, una vez realizado el pago respectivo de impuestos”. (Aduana del Ecuador)

Para el cálculo de los impuestos se determina el valor CIF de la mercancía, y se pagan los siguientes impuestos, dependiendo de su partida arancelaria.

- **AD-VALOREM:** Arancel cobrado a las mercancías, es administrado por la Aduana del Ecuador y se calcula mediante un porcentaje variable sobre el valor CIF, dependiendo el tipo de mercancía que se va a importar.
- **FONINFA:** Es el Fondo de Desarrollo para la Infancia, lo administra el INFA, su porcentaje es el 0.5% del valor CIF.
- **IVA:** Es el impuesto al Valor Agregado, lo administra el SRI, su valor es el 12% de la suma de: CIF + AD VALOREM + FONINFA

La suma de los impuestos mencionados, forman el valor total a cancelar por la importación de bienes de consumo. (Aduana del Ecuador, 2011)

### **1.1.3.9 Índice de Confianza empresarial**

“El ICE es un indicador de opinión empresarial, que incluye a los sectores: Industria, Comercio, Construcción y Servicios. Se realiza mediante una encuesta mensual dirigida a los principales ejecutivos del país”. (Deloitte, 2011)

Es importante analizar este índice porque demuestra la percepción del sector empresarial del país haciendo referencia al entorno que afecta a cada una de las compañías. En el mes de diciembre de 2010 el ICE presentó un incremento anual del 39.5%. (Ministerio de la Coordinación de la Política Económica, 2011)

La evolución del ICE en la industria del comercio presentó un crecimiento anual del 42.4% en diciembre de 2010. Esto se debe principalmente a la dinamización de las importaciones gracias al levantamiento de la medida de

salvaguardia de balanza de pagos. (Ministerio de la Coordinación de la Política Económica, 2011)

#### **1.1.3.10 Regulaciones Sanitarias**

Para comercializar o importar productos en el Ecuador; sean estos alimentos procesados, aditivos alimenticios, cosméticos, productos higiénicos, perfumes, productos naturales procesados y plaguicidas de uso doméstico industrial o agrícola, se debe obtener previamente el Registro Sanitario. Para alimentos y bebidas importados es necesario el análisis técnico realizado por autoridades en el país de origen y el cumplimiento de los requisitos que se exigen en el “Formulario Único de Solicitud de Registro Sanitario” (Ver Anexo 1)

La tasa a cancelar por el Registro Sanitario de Alimentos Extranjeros es de \$870, la ampliación del Registro Sanitario una vez cumplidos 10 años de vigencia, tiene un valor del 10% de la tasa de Registro. (Ministerio de Salud Pública, 2011)

#### **1.1.4 Canales de distribución**

Los principales proveedores de la industria se encuentran en el extranjero. Se importarán productos terminados para comercializarlos en una tienda especializada. Los principales intermediarios de la industria son tanto los mayoristas como los minoristas. Lo que quiere decir que los productos llegan al consumidor mediante los supermercados o tiendas especializadas. (Corporación La Favorita, 2011)

En el presente proyecto se importarán los productos y se los comercializará mediante una tienda especializada.

## **1.2 La compañía y el concepto del negocio**

### **1.2.1 La idea y el modelo de negocio**

El presente trabajo tiene como fin la creación de una empresa de importación y venta de productos especializados para personas con intolerancias a la lactosa y al gluten; en la ciudad de Quito.

La intolerancia a la lactosa, que es el azúcar de la leche, se conoce como la incapacidad de digerir esta sustancia por la ausencia de la enzima lactasa en el intestino delgado, la cual se encarga de separar la lactosa para que pueda ser digerida. (Enfermedades del colon e intestino, 2010)

Las personas que no toleran el gluten son conocidas como celíacas. El gluten se encuentra en un conjunto de nutrientes que están presentes en el trigo, avena, cebada y centeno. El consumo de gluten provoca una lesión severa en el intestino delgado debido a una mala absorción de nutrientes. (Asociación celíaca argentina, 2010)

Dentro de este contexto, la compañía a crearse tendrá como ventaja competitiva el ofrecer productos con gran variedad que sean funcionales para la salud, orientados a personas que necesiten una dieta especial a causa de las intolerancias alimenticias mencionadas anteriormente. Se cuidará el etiquetado de los productos y la atención será personalizada mediante especialistas en nutrición.

Los clientes podrán encontrar todo tipo de productos sin gluten y sin lactosa para aquellos que quieran evitar reacciones que puedan afectar su salud o simplemente las que se cuidan mucho sin renunciar al sabor de sus comidas preferidas.

El etiquetado de los productos contará con el detalle de los valores nutricionales, para que de esta manera los consumidores no corran el riesgo de ingerir productos que hagan daño a su organismo.

Se contará con asesoramiento nutricional personalizado para fomentar buenos hábitos alimenticios y un estilo de vida saludable.

### **1.2.2 Estructura legal de la empresa**

Según las características anteriormente definidas de la empresa, la estructura legal que ésta tendrá será una Compañía Limitada de acuerdo a los procedimientos y regulaciones de la ley ecuatoriana. (Ver Anexo 2)

### **1.2.3 Misión, Visión y Objetivos**

La misión: Somos una empresa preocupada por el bienestar de las personas, ofrecemos soluciones inmediatas a personas con intolerancias alimenticias brindando productos de excelente calidad y variedad, con servicio diferenciado.

La visión: Ser un punto de referencia para las personas que buscan mejorar su calidad de vida al sufrir de intolerancias alimenticias.

#### Objetivos:

- Corto plazo: Obtener una participación de mercado en la ciudad de Quito del 4% durante el primer año de funcionamiento.  
Crear una asociación de personas celíacas en Quito, en el primer año de funcionamiento.
- Mediano plazo: Posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor como una tienda que vende productos funcionales, para cuidar el organismo, realizarlo en 5 años en la ciudad de Quito.  
Lanzamiento de nuevos productos a partir del segundo año de apertura.  
Creación de página web para venta en línea, al tercer año de funcionamiento.
- Largo plazo: Estar presentes en las tres ciudades principales del país: Quito, Guayaquil y Cuenca, en los próximos 10 años.

Lograr obtener apoyo gubernamental para las personas con intolerancias alimenticias en el país.

### **1.3 El producto o servicio**

Los productos que se van a ofrecer son productos de especialidad, lo que quiere decir que son bienes que poseen características únicas o identificación de marca por lo que existe un grupo importante de consumidores que está dispuesto a buscar estos productos a detalle y comprar el que mejor se adapte a sus necesidades. (P. Kotler, G. Armstrong; 2003: Pág. # 282)

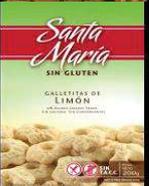
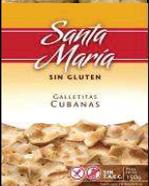
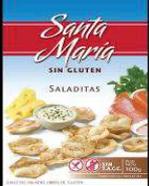
En cuanto a la infraestructura de la tienda, será un espacio abierto y acogedor, se manejarán perchas amplias divididas según los componentes de los productos, es decir los productos estarán divididos por sintomatología, se contará con personal capacitado en nutrición para brindar atención personalizada a los clientes. La tienda estará ubicada en la ciudad de Quito, tendrá una presentación impecable y limpia para atraer la atención del cliente.

La amplitud de la cartera de productos, hace referencia al número de líneas de productos que se manejará; y la profundidad se refiere a la variedad de tamaños, sabores, presentaciones, etc. (Luis Alegre, Carmen Galve Gorris: Pág. # 147). La estrategia que se utilizará será expandir la mezcla de productos, es decir aumentar la cantidad de productos tanto en profundidad como en amplitud.

La toma de decisiones del comprador será rutinaria, lo que quiere decir que tendrá una baja participación, ya que los consumidores no necesitan de mayor cantidad de tiempo o información sobre los productos y marcas para realizar la compra. (Charles W. Lamb; 2006: Pág. # 159)

A continuación se detallan los productos que se importarán para ofrecerlos en la tienda, así como los productos que se comercializan actualmente en el mercado.

Cuadro 1.1. Productos que se comercializarán

PRODUCTOS					
LÍNEA GALLETAS Y PANIFICADOS					
Chocolate		Vainilla		Coco	
Limón		Scons		Pepitas	
Marmoladas		Cubanas		Mechaditos	
Anisetos		Saladitas		Pan rallado	
LÍNEA DE HARINAS					
Harina de arroz		Fécula de mandioca		Almidón de maíz	
LÍNEA DE PREMEZCLAS					
Premezcla roja		Premezcla para pastas		Premezcla para tortas	
LÍNEA CONFITERÍA					
Rosquitas		Vainillas		Budin de vainilla	
Budin de chocolate		Alfajores blancos		Alfajores negros	

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

**Cuadro 1.2. Productos existentes en el mercado**

Producto	Marca	Peso	Precio	Origen
		ml / gr	\$	
<b>PRODUCTOS SIN GLUTEN</b>				
Pasta de Quinoa Orgánica	Randimpak	400 gr	1.91	Ecuador
Harina de quinua Orgánica		500 gr	1.73	
Harina de haba	Supermaxi	500 gr	0.56	Ecuador
Harina de plátano		500 gr	0.51	
Harina de maíz		500 gr	0.71	
Harina de quinua		500 gr	1.52	
Harina de haba	Cereales La Pradera	500 gr	0.76	Ecuador
Almidón de yuca		500 gr	0.95	
Harina de arveja		500 gr	0.56	
Almidón de Yuca	Mascarona	500 gr	0.95	Ecuador
Harina de maíz		500 gr	1.03	
Harina de haba		500 gr	0.85	
Harina de quinua		500 gr	1.52	
<b>PRODUCTOS SIN LACTOSA</b>				
Leche de soya	Manna	250 ml	2.09	
Leche de soya light	Soy Plus	200 ml	2.89	Colombia
Leche de soya	Soy Especial	200 ml	2.78	
Leche de soya lata		400 ml	3.89	
Leche de soya instantánea	Oriental	40 ml	0.74	Ecuador
		400 ml	4.51	
Leche de soya	So Natural	1L	1.51	Argentina
Leche de soya	Ades	1L	2.43	Chile
Leche deslactosada	Toni	1L	1.41	Ecuador
Leche deslactosada	La Lechera	1L	1.41	Ecuador
Leche deslactosada	Rey Leche	1L	1.16	Ecuador

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

Como podemos observar los productos que actualmente se comercializan en el mercado no tienen mucha variedad, es decir no existe gran cantidad de productos elaborados para las personas con intolerancias a la lactosa y al gluten.

El tiempo de entrega de los productos del mercado actual, es inmediato ya que la comercialización se realiza directamente en supermercados o tiendas.

## **1.4 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento**

La estrategia de ingreso al mercado será a través de direccionamiento hacia el nicho de mercado. Demostrar seguridad y confianza en los productos mediante altos niveles de calidad y ofrecer un servicio al cliente diferenciado.

En 5 años se habrá reinvertido en la expansión del negocio para colocar una sucursal en otro sector importante de la ciudad de Quito.

## **1.5 Análisis del micro y macro entorno**

### **1.5.1 Análisis del micro entorno: Las 5 fuerzas de Porter**

**NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA):**

El nivel de dificultad de entrar a competir en la industria es medio porque:

- La necesidad de capital para solventar la inversión inicial es bajo, porque no se necesita de inversión en maquinaria, equipos, know how, etc.
- Los costos de cambio de productos para los consumidores son medios, ya que tienen alternativas en el mercado, pero carecen de variedad.

**AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS:**

Los productos que solventan las mismas necesidades que los que se ofrecerá en el proyecto y se encuentran actualmente en el mercado son: leche de soya, leche deslactosada, harina de maíz, de arroz, de yuca, de quinua, pasta hecha de harina de quinua.

La amenaza de productos sustitutos actualmente es baja porque no existe gran número de productos que solventan las mismas necesidades planteadas para este proyecto. Tales como: mezclas para preparar tortas, brownies, galletas, pan, pizza; sin gluten. También helados y queso sin lactosa.

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:**

Los potenciales compradores de los productos de la empresa serán personas que sufren de intolerancias alimenticias, intolerancia a la lactosa e intolerancia

al gluten específicamente, por otro lado los productos también están dirigidos a personas que cuidan su salud y organismo o que simplemente quieren tener una dieta más variada en su alimentación.

Las personas con intolerancias, en especial los celíacos, intolerantes al gluten, tienen pocas opciones de alimentación. (El telégrafo, 2010). Es por esta razón que se considera que el poder de negociación de los compradores es bajo, ya que actualmente en el mercado existe poca variedad de productos para las personas con intolerancias a la lactosa y al gluten.

#### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

Los proveedores de la industria se encuentran en el exterior por lo que se realizará la importación de productos terminados. Se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que en el país de origen de los productos a exportarse existen alrededor de treinta compañías que podrían convertirse en proveedores. (Organic – Bio, 2011)

#### INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD:

En este punto se concluye que la intensidad de la rivalidad entre las compañías competidoras es baja, el ambiente competitivo aun no es explotado en su totalidad, porque la competencia que existe es indirecta; por esta razón la industria es atractiva y rentable actualmente.

### 1.5.2 Análisis del macro entorno: PEST

#### Análisis político:

- Las regulaciones a las importaciones de consumo afectan a la industria de manera negativa.
- La inestabilidad política que frecuentemente ocurre en el país conlleva a cambios en la legislación.
- La protección al consumidor es importante dentro del marco de la industria.

- Impuestos y leyes laborales pueden perturbar la industria.

#### Análisis económico:

- El sector comercial es el mayor generador de empleo en la economía, según el Banco Central del Ecuador.
- La disminución del desempleo aumenta el poder adquisitivo de los individuos. Existe un 6.5% de desempleo según el Banco Mundial.
- El aporte al PIB de la industria del comercio es del 11.31%, según el Banco Central del Ecuador.
- Según el Banco Central del Ecuador la evolución del PIB está en crecimiento desde el 2009. Actualmente el PIB crece en un 4.2% anual según el Banco Mundial.
- Los alimentos y bebidas no alcohólicas aportan con un 48% a la inflación, según el INEC.
- La inflación al año 2010 se encontró en 3.3% y su evolución está a la baja según el Banco Central del Ecuador.
- Los precios de los productos libres de gluten llegan a ser hasta un 350% más elevado que los productos regulares.

#### Análisis social:

- La distribución de los ingresos en el país, medido por el índice de Gini para el año 2009 fue de 46%, cifra que se ubica dentro de la media mundial que es 45% según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- La tasa de crecimiento poblacional del Ecuador, según el INEC, es del 1.44%.
- La educación en el Ecuador ha tenido mejoras pero sigue enfrentando serios desafíos en los sectores de menores recursos económicos y en áreas rurales del país, según el Ministerio de Educación.
- Existe un 84% de alfabetización en el país según el Banco Mundial.

- En el área urbana y niveles socioeconómicos medios altos a altos existe tendencia a una alimentación sana, con productos variados.
- Según el UNICEF existen 36,000 niños con autismo en el Ecuador, condición que les obliga a seguir una dieta libre de gluten.
- La esperanza de vida en el Ecuador es de 75 años según el Banco Mundial.

#### Análisis tecnológico:

- Existe un 20% de exportaciones de productos de alta tecnología en el Ecuador según el Banco Mundial en el 2009.
- Ecuador tiene bajos niveles de política tecnológica y generación de tecnología según la revista Journal en un estudio sobre la innovación tecnológica en Latinoamérica.
- Se han realizado avances y acciones para el mejoramiento de la transferencia tecnológica del país para buscar soluciones al cambio climático. (Ministerio del Ambiente, 2010)
- Existen proyectos para digitalizar procesos del sector público, implementar sistemas de información, mayor acceso a internet, entre otros. (CNT, 2011)

### **1.5.3 Análisis FODA**

#### Las fortalezas:

- Productos importados con marcas reconocidas.
- Servicio al cliente personalizado, mediante especialistas en nutrición.
- Mercado desatendido
- Contactos y alianzas estratégicas con gastroenterólogos, nutricionistas, consultorios médicos.
- Personal capacitado para una atención de calidad.

### Debilidades:

- Desconocimiento del mercado
- Incertidumbre en la aceptación de los productos, ya que serán productos nuevos.
- Segmento de mercado con poca cartera de clientes, es decir el negocio está dirigido a un nicho de mercado.

### Oportunidades:

- Tendencias al consumo de productos sanos y variados.
- El sector comercial es el mayor generador de empleo de la economía, registró una participación del 28.4% de los ocupados en diciembre del 2010. Esto es una oportunidad por la mano de obra que se utilizará en la empresa.
- Las importaciones se han dinamizado a partir de marzo de 2010 gracias al levantamiento de la medida de salvaguardia de balanza de pagos.
- El aporte del comercio al impuesto del valor agregado creció 7.4% anual, lo que se refleja en la cantidad de ventas de la industria y el crecimiento de la misma.
- Poder de negociación de los compradores es bajo, porque es un segmento de mercado pequeño que necesita de los productos para llevar una vida saludable.
- Poco nivel de competencia, al ésta ser indirecta facilita la entrada al mercado.

### Amenazas:

- Regulaciones a las importaciones de consumo.
- Ingreso de nuevos competidores al mercado ya que las barreras de entrada en la industria son bajas.
- Poder de negociación de los proveedores es medio, porque no hay gran número de ellos en la industria.

- Impuestos y leyes laborales que cambian y pueden ser perjudiciales para el empleador.
- Cambio en la Legislación del país.
- Inflación

#### 1.5.4 Matriz DAFO

**Cuadro 1.3. Matriz DAFO**

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>1. Lograr posicionamiento en el mercado ya que el nivel de competencia es bajo y el mercado esta desatendido.</p> <p>2. Mantener al cliente satisfecho mediante atención personalizada y aprovechando de las tendencias hacia el consumo de productos saludables.</p> <p>3. Ubicar los márgenes brutos altos ya que los productos serán importados y el poder de negociación de los compradores es bajo.</p>	<p>1. Realizar ingreso al mercado agresivo para dar a conocer los productos, tomando ventaja del bajo nivel de competencia.</p> <p>2. El margen de los productos será alto, ya que la cartera de clientes será baja y el poder de negociación de los compradores es bajo.</p> <p>3. Dar a conocer los beneficios de los productos a la comunidad aprovechando que existe una tendencia por el consumo de productos saludables.</p>
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>1. Posicionar los productos de la tienda en la mente del consumidor demostrando ser pioneros en el mercado, mediante productos importados de calidad, atención personalizada, alianzas estratégicas, entre otros. De esta manera se incrementaran las barreras de entrada.</p> <p>2. Crear concientización de la importancia de las intolerancias alimenticias mediante alianzas estratégicas con consultorios médicos y nutricionistas para crear asociaciones y evitar los impuestos en las importaciones de los productos dirigidos a personas con intolerancias alimenticias.</p>	<p>1. Realizar campañas de conocimiento y difusión del tema de las intolerancias alimenticias para evitar las regulaciones a las importaciones de productos de este tipo.</p>

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

## 2. CAPÍTULO II

### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.” (Naresh K. Malhotra, 2004: pág. # 21)

Mediante la investigación de mercado se busca identificar y solucionar problemas para tener una correcta introducción del negocio en el mercado. Con el estudio a realizar se conocerán las preferencias y necesidades de las personas con intolerancias a la lactosa y al gluten, que son el mercado objetivo, para de esta manera analizar la factibilidad del proyecto basándose en la información recopilada en la investigación.

En este capítulo se presentarán los datos sobre el mercado objetivo, se definirá las necesidades de los consumidores para lograr satisfacerlas. Se expondrán las características más importantes de la competencia. Todo esto se realizará mediante estudios cualitativos.

#### 2.1 Fuentes de información

Las fuentes de información que se utilizarán para la presente investigación serán tanto primarias como secundarias.

Las fuentes primarias serán obtenidas mediante entrevistas con expertos y grupos focales, es decir, esta información será recolectada específicamente para el proyecto en cuestión.

Las fuentes secundarias por su parte, serán adquiridas a través de sitios públicos o privados con información relevante sobre el mercado y la industria.

Estas fuentes serán por ejemplo páginas web, publicaciones periódicas, revistas, etc.

Mediante las fuentes secundarias se realizará el benchmarking que proporcionará información válida sobre la competencia, como por ejemplo: posicionamiento del mercado, número de marcas existentes, precio, entre otros.

## **2.2 Investigación cualitativa**

### **2.2.1 Entrevistas con expertos o entrevistas a profundidad**

“Las entrevistas a profundidad son una manera de obtener información no estructurada y de manera directa, ya que se realizan personalmente”. (Naresh K. Malhotra, 2004: pág. # 147)

Para el presente proyecto se realizaron tres entrevistas con expertos, la primera fue realizada a Michelle Molina, ingeniera en alimentos y químicos, la segunda y tercera entrevista fueron realizadas a dos nutricionistas: Fernanda Sandoval y Ma. Soledad de la Torre.

#### **2.2.1.1 Entrevista con expertos # 1**

La entrevista a la Ing. Michelle Molina, sirvió para conocer los procesos de elaboración de productos que no contengan sustancias como la lactosa y el gluten.

**Nombre:** Ing. Michelle Molina

**Título:** Ingeniera en Alimentos y Químicos

**Celular:** 097320753

**Metodología:** Se utilizó una entrevista de tipo abierta semi estructurada. El diálogo se realizó en el Centro Comercial Granados Plaza. Duró alrededor de 30 minutos.

Las preguntas planteadas en la entrevista se encuentran en el Anexo 3.

**Resultados:**

La intolerancia a la lactosa se presenta por un déficit de la enzima lactasa, la cual no puede descomponer la lactosa en sus azúcares simples: galactosa y glucosa. A pesar de la intolerancia a la lactosa, no se debe dejar de prescindir de calcio en la dieta, el cual se puede obtener en la leche baja en lactosa, leche de soja, quesos fermentados o curados, legumbres, frutos secos y algunos pescados (sardinas, berberechos, etc.).

Los intolerantes a la lactosa deben evitar las sodas o gaseosas, bajar el consumo de espinacas, aumentar el consumo de pescado y huevo.

La leche de soja, una alternativa para los intolerantes a la lactosa, es un alimento rico en proteínas, calcio y aminoácidos. Por su contenido de vitamina E y fitoestrógenos previene el cáncer de mama, colon y próstata, así como también reduce los síntomas de la menopausia.

La leche de soja comparada con la leche de vaca, tiene menos grasas saturadas y nada de colesterol, tiene ácidos que ayudan a reducir el colesterol total y el malo (LDL).

Se puede utilizar la leche de soja para los mismos fines que la leche que contiene lactosa, pero se debe tomar en cuenta los niveles de grasa de la leche de soja. También es importante destacar que el sabor de la leche de soja es diferente al de la leche con lactosa y a muchas personas les disgusta ese sabor.

Las personas con intolerancia al gluten deben eliminar de su dieta todos los productos que tengan trigo, cebada, centeno y avena. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado ya que en los alimentos pre cocinados, enlatados, embutidos, o simplemente en alimentos manufacturados; durante su proceso de elaboración y envasado es muy frecuente que se le añadan: almidón modificado, espesantes, féculas, o en general sustancias que contienen gluten.

Por lo tanto es muy importante leer detenidamente el etiquetado de los alimentos.

Para la alimentación de los celíacos o intolerantes al gluten, se debe buscar productos a base de arroz, papa, maíz, yuca y mantener una alimentación saludable rica en verduras, vegetales, frutas y carnes.

La elaboración de harinas no tradicionales como a base de quinua, maíz, arroz, yuca tiene complicación el momento de la sustitución de la harina de trigo por la harina no tradicional, sin gluten. Ya que las harinas no tradicionales no poseen las mismas características de esponjosidad y elasticidad. Esta es la razón principal de los productores para no elaborar productos con materias primas alternativas.

Para la Ing. en alimentos Michelle Molina el presente proyecto de tesis es un tema excelente que será un reto para los productores ya que tendrán que desarrollar productos que sean agradables y a la vez rentables, dirigidos a un grupo específico que está totalmente desatendido.

### **Conclusiones:**

Con esta entrevista se puede concluir que las personas con intolerancias alimenticias deben tener una dieta adecuada que equilibre los valores nutricionales de su organismo. Si no toleran la lactosa y van a sustituir la leche por otro tipo de alimentos, tienen que asegurarse de ingerir alimentos que contengan calcio, por ejemplo.

La composición de los alimentos es importante para controlar la dieta de las personas con intolerancias, es primordial revisar cuidadosamente las etiquetas de los productos, ya que en la elaboración de los alimentos es frecuente que se añadan sustancias que contengan gluten.

La elaboración de productos que no contengan lactosa no es complicada. Sin embargo la elaboración de harinas que no contengan gluten se deben procesar con materias primas alternativas, las cuales no tienen la misma esponjosidad y

elasticidad, es por esta razón que este proceso no es muy utilizado en nuestro país.

### **2.2.1.2 Entrevista con expertos # 2**

La segunda entrevista a profundidad fue realizada a Ma. Soledad de la Torre.

**Nombre:** María Soledad de la Torre

**Título:** Máster en Nutrición (Estados Unidos)

**Ocupación:** Nutricionista - Dietista Nutri Help

**Teléfono:** 02256525

**Celular:** 099446924

**Mail:** msdelatorre@nutrihelp.com.ec

**Metodología:** Se utilizó una entrevista de tipo abierta semi estructurada. El diálogo se realizó en el consultorio de la entrevistada. Duró alrededor de 30 minutos.

Las preguntas planteadas en la entrevista se encuentran en el Anexo 4.

#### **Resultados:**

Una intolerancia alimenticia es cuando la persona no puede digerir algo. En el caso de la intolerancia a la lactosa los individuos no tienen la enzima lactasa por lo que no pueden digerir la lactosa. En el caso del gluten la intolerancia se presenta como una alergia, es una enfermedad autoinmune, es decir existe una reacción alérgica al gluten, por lo que se debe excluir los cereales que contienen gliadina que es el componente al que tienen intolerancia.

Los síntomas en los intolerantes a la lactosa son: distensión del estómago, hinchazón, gases, estreñimiento, diarrea, es decir el estómago no funciona normalmente. En el caso de la intolerancia al gluten los síntomas y consecuencias son más graves porque los niños dejan de crecer, puede haber sangrado digestivo, anemia, no se absorbe el calcio por lo que puede haber osteoporosis, mucha pérdida de peso, carencias nutritivas de hierro y vitamina

B12, diarrea, vómitos, erupciones en la piel. Si no se diagnostica esta intolerancia y se realiza una dieta libre de gluten se puede llegar a enfrentar otras enfermedades autoinmunes como reumatismo, lupus, etc.

El tratamiento para los intolerantes a la lactosa es excluir esta sustancia de su dieta, dejar de consumir productos lácteos y los productos que son preparados con lactosa como preservante, por ejemplo los embutidos, el café instantáneo, las mermeladas comerciales, entre otros. El yogurt y el queso tienen menos lactosa, pero las personas tienen grados de intolerancia por eso se debe individualizar la dieta según el caso.

El tratamiento para los celíacos es la eliminación del gluten de su dieta, el gluten está presente en el trigo, cebada, centeno y avena. Hay varios productos elaborados que contienen gluten, entre los que se puede mencionar: pan y harinas de trigo, centeno, cebada y avena, pastas, galletas, pastelería en general, alimentos malteados, chocolates, dulces, caramelos, café y té instantáneo.

El balance nutricional de las personas se ve afectado cuando tienen intolerancias alimenticias, en el caso de la lactosa las personas pueden tener deficiencia de calcio, en el caso de la intolerancia al gluten las personas tienen que cambiar completamente sus hábitos en la alimentación y tienen que adaptar las recetas tradicionales para usarlas con productos que no contengan gluten.

El Ecuador está avanzando en temas de nutrición, pero en lo que respecta a productos específicos que no contengan gluten no hay absolutamente nada en el país. Sin embargo, los intolerantes a la lactosa tienen mayor cantidad de opciones para su alimentación.

No existe un lugar donde comprar productos especializados que no contengan gluten en el país, asegura la nutricionista. Es difícil encontrar también productos especiales para pacientes que tienen restricción de proteínas.

Sería importante tener productos bajos en gluten para que faciliten a las personas celíacas porque realmente su trabajo es muy fuerte y muy complicado.

Los productos adecuados para ofrecer a este tipo de personas pueden ser: pan sin gluten, pasta sin gluten, harinas hechas a base de otros cereales que no contengan gluten, batidos, etc.

Los intolerantes al gluten no están diagnosticados en su totalidad pero están sub diagnosticados ya que es difícil diagnosticar la enfermedad celíaca.

El presente proyecto facilitaría muchísimo la vida de las personas con intolerancia a la lactosa y al gluten, sin embargo se debe tener mucha paciencia porque no existe un gran número de intolerantes al gluten, pero con el tiempo este mercado será más grande ya que poco a poco se logrará tener más información sobre las intolerancias alimenticias y la vida de muchas personas será facilitada.

### **Conclusiones:**

La intolerancia al gluten es más grave que la intolerancia a la lactosa en varias maneras; los síntomas provocan consecuencias más serias en el organismo y si no se diagnostica esta enfermedad y se la trata como es debido con un profesional, puede causar mayores estragos o enfermedades autoinmunes peores.

Las personas que no toleran la lactosa tienen que ser tratadas individualmente, ya que hay diferentes grados de tolerancia a este azúcar que está presente en la leche de los mamíferos. De la misma manera, existen varios productos con diferentes cantidades de lactosa, por eso es importante conocer el caso y realizar la dieta pertinente.

Los productos que se ofrecen en el Ecuador para personas con restricciones alimenticias son escasos, los individuos tienen que buscar la manera de adaptar las recetas con los productos que el mercado ofrece. Existe mayor

cantidad de productos para las personas que sufren de intolerancia a la lactosa que para los celíacos o intolerantes al gluten.

Se concluye que el número de personas diagnosticadas con intolerancia a la lactosa es mayor que las personas con enfermedad celíaca, sin embargo estas personas pueden estar sub diagnosticadas y poco a poco la demanda por productos sin gluten crecerá a medida que aumenten los casos de celiaquía en el país.

### **2.2.1.3 Entrevista con expertos # 3**

La tercera entrevista fue realizada a la doctora María Fernanda Sandoval, una nutricionista con especialización realizada en España.

**Nombre:** María Fernanda Sandoval

**Ocupación:** Nutricionista XeniCare

**Teléfono:** (593-2) 2520665

**Celular:** 084655121

**Correo electrónico:** mafe\_sandoval85@hotmail.com

**Metodología:** Se utilizó una entrevista de tipo abierta semi estructurada. El diálogo se realizó en el consultorio de la entrevistada. Duró alrededor de 30 minutos.

Las preguntas planteadas en la entrevista se encuentran en el Anexo 5.

#### **Resultados:**

La intolerancia alimenticia es la incapacidad que tiene el estómago de digerir normalmente algún tipo de alimento.

Las intolerancias alimenticias más comunes en el país son a la lactosa y al gluten. Los síntomas que presentan las personas intolerantes pueden ser: dolor estomacal, diarrea, estreñimiento, etc. para diagnosticar a los pacientes se les

somete a constantes pruebas para determinar la sustancia que no tolera su organismo.

El único tratamiento para las intolerancias es la suspensión por completo de dicho alimento en la dieta. Para esto se tiene que tener un control adecuado de la alimentación para lograr que la misma sea equilibrada y no afecte el balance nutricional necesario de las personas.

El balance nutricional de las personas con intolerancias alimenticias se ve afectado por los cambios en la dieta de los pacientes. La eliminación de algunos alimentos provoca desbalance por lo que siempre se debe equilibrar la dieta con vitaminas y nutrientes necesarios para que el organismo funcione correctamente.

Las personas con intolerancias alimenticias tienen que adaptar las recetas con los productos que pueden consumir. En el mercado ecuatoriano los intolerantes a la lactosa tienen como opciones: leche deslactosada y leche de soya, sin embargo los celíacos tienen que cambiar por completo su dieta a una que solo incluya productos sin gluten. En el Ecuador no existe gran variedad de productos para este tipo de personas.

La nutrición en el Ecuador es un tema que va tomando fuerza, existen proyectos manejados por el Ministerio de Salud que tratan de informar y capacitar a toda la sociedad, en especial a los ciudadanos de bajos recursos, sobre temas de interés relacionados con la buena alimentación, recetas, dietas llenas de proteína, calcio, etc.

En Quito lastimosamente no existe un lugar donde se pueda comprar alimentos especializados para las diferentes intolerancias que existen. Sin embargo existe una tienda llamada Camari que ofrece productos orgánicos que pueden servir a las personas con intolerancia al gluten ya que se comercializan harinas de cereales orgánicos tales como quinua, maíz, arroz, mismos que son adecuados para su alimentación.

El negocio propuesto sería de gran ayuda para las personas con intolerancias ya que facilitaría su vida con una mejor alimentación y brindaría información necesaria sobre este tema a los ecuatorianos.

### **Conclusiones:**

Se debe tomar en cuenta los requerimientos nutricionales que brinda una alimentación sana para ofrecer productos de buena calidad que puedan satisfacer las necesidades de las personas con intolerancias alimenticias.

Tener en consideración el empaque de cada producto a ofrecer para hablar con claridad a los consumidores, que sepan que contiene cada producto y cuál es su funcionalidad.

Tener en claro que los productos a ofrecer se llaman Productos Funcionales para la salud. Esto quiere decir que ayudan a cuidar el organismo o que permiten gozar de una buena salud.

### **2.2.2 Grupos focales**

“Grupo focal es una conversación conducida por un moderador entre un grupo pequeño de personas. El propósito principal de realizar grupos focales es el de conocer más acerca de lo que piensan las personas sobre un tema en una discusión grupal” (Naresh K. Malhotra, 2004: pág. # 139)

Se realizaron tres grupos focales con personas que tienen intolerancia a la lactosa y al gluten, con el objetivo de que interactúen entre sí, compartan sus experiencias con el fin de evaluar la demanda, frecuencia de consumo, hábitos de compra, productos requeridos por los consumidores, entre otros.

Los participantes con intolerancia a la lactosa fueron localizados mediante contacto con gastroenterólogos de la ciudad, quienes colaboraron con la investigación. Por su parte las personas con intolerancia al gluten fueron contactados mediante un grupo llamado Celiacos Ecuador publicado en la red social Facebook. (Anexo 6)

### 2.2.2.1 Grupo focal # 1

**Fecha:** Sábado 14 de mayo del 2011

**Lugar:** Cumbayá, Urb. Auqui Chico.

**Metodología:** El grupo focal se realizó en una sala privada donde se reunieron 8 personas. La sesión fue registrada con una cámara de video con el consentimiento de los asistentes. Se contó con un moderador que realizó las preguntas y llevo la fluidez de la conversación y un ayudante encargado de la filmación. Tuvo una duración de aproximadamente 20 minutos.

**Grupo objetivo:** Los participantes del grupo focal fueron personas con intolerancias a la lactosa y al gluten, de 18 años en adelante.

**Nombres de participantes:** Elizabeth Almeida, Patricia Andrade, Martha Moreno, Sandro Celi, Carolina Aguilar, Diana Escalante, Ma. Lorena Barros, Patricia Proaño.

Las preguntas realizadas en el grupo focal se encuentran en el Anexo 7.

#### **Resultados:**

##### Síntomas:

Las personas de la entrevista de grupo compartieron los diferentes síntomas que tuvieron para darse cuenta que sufrían de intolerancia a algún tipo de alimento. Estos síntomas están entre malestar estomacal, flatulencia, mareos, diarrea, anemia, fatiga, pérdida de peso, pérdida de memoria, cerebro niebla, entre otros.

El tiempo que los doctores se han demorado en dar con el problema de estas personas muchas veces asciende hasta los tres años, muchos comentaban que tuvieron que hacerse exámenes de alergias en el exterior para poder aclarar las dudas y finalmente llegar a la conclusión de que son intolerantes a algún tipo de alimento. Esto les sucede con mayor frecuencia a las personas con intolerancia al gluten, la enfermedad celíaca no es muy conocida en

nuestro país, por esta razón los médicos no descubren fácilmente el problema. Por otro lado, para las personas con intolerancia a la lactosa el tiempo que esperan para saber su condición va de los tres a los seis meses, esto sucede porque esta intolerancia se da con mayor frecuencia.

#### Productos:

Los entrevistados compartieron los lugares donde compran sus alimentos, manifestando la falta de variedad de productos en el país.

Las personas con intolerancia a la lactosa no se ven tan afectadas cuando de comprar productos se trata en comparación con los intolerantes al gluten. Esto sucede porque en el mercado existen algunas marcas de leche deslactosada o leche de soya, que son las alternativas perfectas para sustituir la leche que les hace daño. Sin embargo, manifestaron que hace falta variedad en los productos existentes en el mercado, les gustaría que existan derivados de la leche como yogurt, queso, helados, postres, que sean sin lactosa para que de esta manera puedan disfrutar de una dieta variada en su alimentación. Los intolerantes a la lactosa compran leche deslactosada y leche de soya en el Supermaxi.

Por su parte, los intolerantes al gluten o celíacos sufren diariamente por conseguir los productos que quisieran consumir. Todos coinciden en que lastimosamente no han encontrado un lugar específico donde comprar productos sin gluten; y lo que tienen que hacer es buscar las opciones que actualmente les ofrece el mercado. Compran por ejemplo, tallarín hecho a base de arroz que encuentran en el Supermaxi, panes de suero y maíz que compran en los Supermercados Santa María, consumen harina de haba, de plátano, de maíz, de quinua, que hay en cualquier supermercado.

En este punto, surgió un comentario muy importante de una de las participantes del focus group, sugirió que se tenga mucho cuidado con los productos que compran en el país, ya que el gluten está escondido en muchos productos elaborados que no tienen un correcto uso en su etiquetado. Asegura que algunas empresas advierten a los consumidores como es el caso de

Maicena Royal, que en su etiqueta señala: “Este producto fue elaborado en una máquina en la que anteriormente se proceso trigo”. Es por esta razón que se recomienda leer la etiqueta de los productos antes de comprarlos para evitar cualquier tipo de inconveniente.

Lo que se pudo constatar en este grupo de personas es que a la mayoría les ha tocado viajar al exterior o encargar a personas que van a estar fuera productos libres de gluten. Inclusive, una madre de familia conto su anécdota en la que menciono que tiene un hijo con intolerancia al gluten, condición que le diagnosticaron hace 30 años en Europa. En un viaje de vacaciones a Londres decidió mandar por Fedex a Ecuador una caja con alrededor de 10 kilos en productos libres de gluten, cuando regresó al país tuvo que ir a la aduana y retirar la caja previo el pago de \$90 porque dedujeron que eran dulces lo que traía, pues la caja contenía galletas y no supieron entender que eran productos aptos para celíacos a pesar de que ella les enseñó el diagnostico de los médicos ingleses.

#### Regulación del tema de las intolerancias en nuestro país:

Las personas que participaron en el focus group están conscientes que en nuestro país no existe una legislación que proteja a las personas con intolerancias y que obligue a los productores a hablar claro en las etiquetas de los productos. Se compara mucho con la situación que existe en Argentina, país en el que el tema está bastante reglamentado y existen leyes que amparan a las personas con intolerancias para facilitar el tema de la alimentación de las mismas.

Entre las personas celíacas, que son las más afectadas ya que la intolerancia al gluten no es una condición que este siendo muy divulgada, están tratando de formar una Asociación, para lo que han tenido el acercamiento del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias del Ecuador que quiere unirse a la iniciativa de formar esta Asociación para que ellos como Institución puedan ofrecer información sobre los granos andinos como alternativa de alimentación para este grupo de personas. El problema es que no existe un estudio que

determine el número de personas que sufren de intolerancias en el país, pero aseguran que pronto entre todos unidos lograrán su objetivo.

#### Disposición de compra y precio:

Todas las personas que participaron en el focus group aseguraron que les encantaría comprar productos especializados en una tienda con asesoría nutricional y que estarían dispuestos a pagar si el precio es un poco más alto ya que no serían los mismos productos que existen en el mercado actual.

La calidad y variedad de los productos serían los puntos clave que determinarían el precio de los mismos.

Un dato interesante que se confirmó en los focus group es que las personas con autismo también requieren una dieta libre de gluten.

Los niños con autismo no producen cantidades suficientes de una hormona gastrointestinal por lo tanto su proceso digestivo se dificulta. La producción reducida de esta hormona se puede relacionar con la intolerancia al gluten. (Colegio de Nutricionistas y Dietistas, 2008)

#### **Conclusiones:**

La intolerancia a la lactosa es más conocida en el país en comparación de la intolerancia al gluten o celiacía. Por esta razón las personas con ésta intolerancia tienen que esperar mayor cantidad de tiempo para confirmar su diagnóstico.

Es importante revisar el etiquetado de los productos para evitar inconvenientes, algunos productos no cuentan con información clara de los ingredientes que se usaron para la elaboración de los mismos, causando posibles molestias en el organismo de las personas con intolerancias alimenticias.

En el Ecuador no existe apoyo gubernamental para la introducción de productos libres de lactosa y gluten dirigidos para personas con intolerancias alimenticias. Muchas personas optan por traer este tipo de productos del exterior, pero al momento de ingresarlos al país tienen que pagar impuestos en

la aduana ya que en dicha institución se desconoce que estos productos facilitarían la alimentación y salud de las personas diagnosticadas con intolerancias alimenticias.

### **2.2.2.2 Grupo Focal # 2**

**Fecha:** Sábado 14 de mayo del 2011

**Lugar:** Cumbayá, Urb. Auqui Chico.

**Metodología:** El grupo focal se realizó en una sala privada donde se reunieron 8 personas. La sesión fue registrada con una cámara de video con el consentimiento de los asistentes. Se contó con un moderador que realizó las preguntas y llevo la fluidez de la conversación y un ayudante encargado de la filmación. Tuvo una duración de aproximadamente 20 minutos.

**Grupo objetivo:** Los participantes del grupo focal fueron personas con intolerancias a la lactosa y al gluten, de 18 años en adelante.

**Nombres:** Karina Palacios, Kira Rivera, Ma. Paula Viteri, Mateo Espinoza, Natalie Neira, Anggely Bayas, Magdalena Soto, Jorge Vizuete.

Las preguntas realizadas en el grupo focal se encuentran en el Anexo 8.

#### **Resultados:**

##### Síntomas:

Las personas que participaron en el grupo focal relataron los síntomas que tuvieron para pensar que sufrían de intolerancia a algún alimento. Estos síntomas están en dolor abdominal, malestar, retortijones, diarrea, vomito, irritabilidad, pérdida de peso, anemia, entre otros.

La manera en que los especialistas detectan la intolerancia es mediante algunas pruebas, las más común es la eliminación de alimentos sospechosos de la dieta por dos semanas y revisar la reacción de los pacientes.

### Productos:

Las personas con intolerancia a la lactosa manifestaron que en el mercado existen algunas marcas tanto nacionales como importadas de leche deslactosada o de soja. Compran estos productos en el Supermaxi y en Mi Comisariato.

Los celíacos o intolerantes al gluten expresaron mayor dificultad al conseguir alimentos para su dieta. Aseguran que no han encontrado alimentos elaborados que no contengan gluten.

Han aprendido recetas y compran productos tales como: harina de maíz, de plátano, de haba, panes de yuca, que consiguen en el Supermaxi, Supermercados Santa María, Mi Comisariato.

Dentro del focus group había varias madres que sufren de intolerancia al gluten al igual que sus hijos, es por esta razón que han aprendido a cocinar sin gluten para poder dar gusto a sus pequeños; elaboran pizza, lasagna, pan, lo hacen con almidón de yuca o harina de arroz. Es muy laborioso comentan, y requiere de mucho tiempo, por esa razón les encantaría que pudieran encontrar este tipo de productos elaborados y listos para su consumo certificando que sean productos libres de gluten.

### Regulación del tema de las intolerancias en nuestro país:

El tema de las intolerancias alimenticias no está reglamentado en nuestro país, no está correctamente divulgado. Hace falta información y asociaciones que apoyen a los que sufren esta enfermedad.

Las personas con intolerancias expresaron que muchos de los productos que consumen no tienen un correcto uso en el etiquetado.

Quisieran formar un grupo, asociación, entidad; que los represente para que puedan compartir sus experiencias, recibir información, resolver dudas, participar en foros, en fin reunirse con las personas que viven lo mismo e impulsar proyectos para que tengan una vida más saludable.

#### Disposición de compra y precio:

Las personas que participaron en el presente grupo focal afirmaron que estarían dispuestos a comprar productos especializados en una tienda y que apreciarían la información nutricional que les brindaría un especialista dentro de la misma.

En cuanto al precio de los productos aseguraron que pagarían más por los mismos ya que los que actualmente se comercializan en el mercado no satisfacen sus necesidades.

#### **Conclusiones:**

Se tiene la intención de formar una asociación de personas con intolerancia al gluten para compartir información, dictar charlas, participar en foros, crear alianzas estratégicas y proponer cambios y mejoras en los productos que actualmente ofrece el mercado al igual que aumentar la oferta de productos aptos para celíacos en el país.

En cuanto a los productos que ofrece el mercado, no hay mayor cantidad ni variedad para las personas que tienen restricciones en su alimentación. Tienen que cambiar su dieta y adaptar los productos a las recetas que conocen, siendo un proceso que requiere tiempo, dedicación y esfuerzo.

#### **2.2.2.3 Grupo Focal # 3**

**Fecha:** Jueves 26 de mayo del 2011

**Lugar:** Cumbayá, Urb. Auqui Chico.

**Metodología:** El grupo focal se realizó en una sala privada donde se reunieron 7 personas. La sesión fue registrada con una cámara de video con el consentimiento de los asistentes. Se contó con un moderador que realizó las preguntas y llevo la fluidez de la conversación y un ayudante encargado de la filmación. Tuvo una duración de aproximadamente 20 minutos.

**Grupo objetivo:** Los participantes del grupo focal fueron personas con intolerancias a la lactosa y al gluten, de 18 años en adelante.

**Nombres:** Margarita Vascones, Eugenia de Correa, Consuelo Borja, Diana Cubide, Erika Saa, Jorge Betancourt, Indira Escobar.

Las preguntas realizadas en el grupo focal se encuentran en el Anexo 9.

### **Resultados:**

Los participantes del grupo focal son intolerantes a la lactosa y al gluten.

Los productos que consumen en el país son: harina que compran en los supermercados Santa María, Mi Comisariato y Supermaxi, consumen panes de yuca y panes sin gluten que consiguen en la panadería Cyrano, bebidas de soja y leche deslactosada que adquieren en el Supermaxi.

Coinciden que no hay suficientes productos en Quito y se sienten indignados porque no existe correcta información sobre las intolerancias, no existe apoyo para las personas que sufren de esta enfermedad que afecta sus hábitos alimenticios.

Comentan que cada vez que van a comprar alimentos tienen que tener precaución leyendo detenidamente la etiqueta de los productos para saber con qué ingredientes fueron elaborados, ya que pueden estar contagiados en el proceso por componentes a los que ellos son intolerantes.

Aseguran que el hecho de ser intolerantes, no significa solo dejar de comer ciertos productos, es un cambio en el organismo que obliga a estas personas a modificar completamente su alimentación. Esperan poco a poco tener más apoyo por parte de las autoridades y de las empresas para que la oferta de este tipo de productos incremente.

A las personas con intolerancia a la lactosa les gustaría encontrar en el mercado productos como: queso, mantequilla, mermelada, mayonesa, yogurt, helados, sopas y cremas, postres, chocolates, bebidas sustitutas a la leche con lactosa como leche de almendras, galletas.

Las marcas de productos sin lactosa que han escuchado los participantes del grupo focal son: Kaiku, Ades, Adpan, Mana, leche deslactosada Toni y La Lechera.

Por su parte, a los celíacos les gustaría encontrar en el mercado: pasta, cereales, pasteles, harina para todo uso, galletas de sal, de dulce, base para pizza, cereales, sopas, cremas, batidos, dulces, sustituto del gluten.

Las marcas que conocen las personas con intolerancia al gluten son: Orgran, Schar, Naturegreen, Oatly, Adpan.

Los países mencionados con gran oferta de productos especializados para intolerantes fueron: Estados Unidos, España, Inglaterra y Argentina.

Una de las participantes comentó que cuando viaja ha encontrado gran variedad de productos dirigidos a personas con intolerancias, en especial productos libres de gluten. Ella aprovecha para traer estos productos para el consumo de su hijo que es celíaco. En Inglaterra asegura que hay productos de este tipo en cualquier supermercado, sin embargo ella visita uno llamado Holland and Barret, en España compra alimentos en El Corte Inglés, sin embargo el país que más visita es Estados Unidos, donde compra productos en el supermercado Whole Foods, que tiene toda una sección de alimentos sin gluten, también ha encontrado productos en el supermercado Publix y en Trader's Joe.

### **Conclusiones:**

El apoyo gubernamental es muy importante en el caso de las intolerancias alimenticias, en el país no se cuenta con estadísticas o información que permita conocer más acerca de estas enfermedades que merecen atención de las autoridades para la creación de asociaciones, difusión de información, correcto etiquetado en los productos y apoyo en general para estas personas.

Existe poca variedad de productos especializados para personas con intolerancias tanto a la lactosa como al gluten en el mercado ecuatoriano.

## 2.3 Mercado Relevante y Cliente Potencial

### 2.3.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo para el presente proyecto son las personas con intolerancias al gluten y a la lactosa. Se debe tomar en cuenta también a las personas diagnosticadas con autismo, ya que deben llevar una dieta libre de gluten.

Según estudios realizados por la Organización Mundial de Gastroenterología, la enfermedad celiaca afecta alrededor de 1 por cada 100 – 300 personas en el mundo. En países de Latinoamérica, la enfermedad celiaca o intolerancia al gluten afecta a 1 de cada 100 - 150 personas. (Organización Mundial de Gastroenterología, 2009)

**Cuadro 2.1. Prevalencia celiacía**

<b>Argentina</b>	
Población	40´ 091,359
Celíacos	400, 913
Prevalencia	1%

Fuente: Asociación Celiaca Argentina  
Elaboración: La autora

<b>Venezuela</b>	
Población	28´384,000
Celíacos	189,226
Prevalencia	0.66%

Fuente: Asociación Celiacos Venezuela  
Elaboración: La autora

<b>Chile</b>	
Población	16´970,265
Celíacos	169,702
Prevalencia	1%

Fuente: Corporación de Apoyo al Celíaco  
Elaboración: La autora

<b>Uruguay</b>	
Población	3´344,938
Celíacos	33,499
Prevalencia	1%

Fuente: Asociación Celiaca Uruguaya  
Elaboración: La autora

Con base a los estudios presentados anteriormente, se concluye que en el Ecuador la prevalencia de intolerantes al gluten es de 0.91%.

<b>Ecuador</b>	
Población	14´306,876
Celíacos	130,192
Prevalencia	0.91%

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

“El autismo es un trastorno del desarrollo que altera las capacidades de comunicación, relación e imaginación, sin que se sepan las causas exactas de la enfermedad, aun incurable” (Organización de Naciones Unidas, 2011)

En el Ecuador la incidencia de este trastorno es de 1 por cada 160 niños. (El Universo, 2011). En el país la población menor de 18 años representa el 41%, es decir existen 5'865,819 niños en el Ecuador, de los cuales 36,661 son autistas. (Unicef, 2011)

Se concluye que las personas con autismo forman parte del mercado objetivo porque se les receta una dieta libre de gluten ya que no producen cantidades suficientes de una hormona gastrointestinal por lo tanto su proceso digestivo se dificulta. La producción reducida de esta hormona se puede relacionar con la intolerancia al gluten. (Colegio de Nutricionistas y Dietistas, 2008)

La intolerancia a la lactosa es el trastorno genético más frecuente ya que afecta a más del 70% de la población mundial. (Lactest, 2010)

En América del sur este trastorno afecta del 65% al 75% de la población. Haciendo una comparación con los países más cercanos al Ecuador, se concluye que en Perú la intolerancia a la lactosa llega a afectar al 90% de la población. (Alerta nutricional, 2009)

En Colombia por su parte, se tiene una prevalencia de intolerancia a la lactosa en un 50%. (Arango, L.; Ayala, E.; Muñoz, Y.; Messing, B.; 2006)

En el Ecuador se tiene una incidencia del 30 al 50% en intolerancia a la lactosa. (Secretaría Metropolitana de Salud, 2011)

Tomando el 30% de la población ecuatoriana, se determina que 4, 292,062 personas son intolerantes a la lactosa en el país, de esta cantidad de tomará el 0.5% como mercado objetivo, es decir 21,460 personas con intolerancia a la lactosa serán tomadas en cuenta en este proyecto, ya que los consumidores serán principalmente celíacos por esta razón se limita el número de personas con intolerancia a la lactosa dentro del mercado objetivo del proyecto.

## **2.4 Segmentación de Mercado**

### **2.4.1 Segmentación geográfica**

Para la segmentación geográfica del presente proyecto se seleccionó el área urbana de la ciudad de Quito, específicamente los sectores Quito Norte y el Valle de Cumbayá. Lo que equivale a 815,118 personas. (INEC, 2008)

### **2.4.2 Segmentación demográfica**

El presente proyecto estará dirigido a mujeres y hombres de 18 años en adelante, que tengan un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

### **2.4.3 Segmentación psicográfica**

Para la segmentación psicográfica del presente proyecto, se tomará en consideración a las personas que necesiten cuidar su alimentación, que requieran productos de calidad, que dentro de su estilo de vida se preocupen por su organismo consumiendo alimentos funcionales que los ayuden a mantener una dieta variada guiados por nutricionistas.

## **2.5 Tamaño de Mercado**

### **2.5.1 Demanda**

La demanda potencial, es decir el número de personas que estarían dispuestos a adquirir los productos son aquellos que sufren de intolerancia a la lactosa, al gluten y que han sido diagnosticados con autismo en los sectores Quito Norte y Cumbayá.

A partir de los resultados presentados en el mercado objetivo se puede determinar lo siguiente:

**Cuadro 2.2. Demanda potencial**

	Población Total	Intolerantes gluten		Intolerantes lactosa	<b>DEMANDA POTENCIAL</b>
		Celiacos	Autistas		
		0.91%	0.25%	0.15%	
Ecuador	14,306,876	130,192	36,661	21,460	188,313
Quito	2,151,993	19,583	5,514	3,228	28,325
Área urbana de Quito	1,619,791	14,740	4,150	2,430	21,320
Quito Norte Cumbayá	815,118	7,417	2,088	1,223	<b>10,728</b>

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

La demanda potencial para el presente proyecto según los datos presentados anteriormente, es de 10,728 personas.

## **2.6 La competencia y sus ventajas**

La competencia que se ha identificado con la investigación son los supermercados y tiendas donde se pueda encontrar productos como: harina de arroz, de quinua, de haba, de plátano, almidón de maíz, pan de suero, pasta hecha a base de arroz. Los consumidores han manifestado que compran estos productos en Supermaxi, Mi Comisariato y Santa María. También se debe mencionar a la panadería Cyrano que ofrece pan sin gluten, Casave, Yogurt Amazonas y Yogurt Persa que ofrecen panes de yuca aptos para el mercado objetivo determinado.

Estas empresas son importantes dentro de la industria, ofrecen productos para personas con intolerancias a la lactosa y al gluten dentro de sus diferentes líneas de productos, por esta razón se consideran competencia indirecta del presente proyecto. Atienden a una amplia gama de consumidores, están ubicados a nivel nacional y los precios que manejan son accesibles.

Las personas preferirían los productos que se plantea ofrecer en el presente proyecto por la calidad, variedad y asesoría nutricional que se brindará.

## **2.7 Evaluación del mercado durante implementación**

Con las investigaciones realizadas, se logró observar que el mercado objetivo esta desatendido. Las personas que sufren de algún tipo de intolerancia alimenticia tienen que adecuar su dieta con los productos que el mercado ofrece, sin embargo actualmente no existen productos especializados dirigidos a este tipo de consumidores que son vulnerables en su alimentación y necesitan conocer los ingredientes que fueron parte del proceso de producción de cada producto para informarse si lo pueden ingerir o no.

Existe desconocimiento del tema de las intolerancias alimenticias en el mercado, las personas no están conscientes de la gravedad de sufrir de estos desordenes. No se conocen las causas, los posibles síntomas, las consecuencias, incluso muchos doctores no saben las pruebas adecuadas que existen para determinar si los pacientes sufren de alguna intolerancia alimenticia, creando incertidumbre y desesperación en las personas que no saben que puede estar sucediendo con su organismo.

### 3. CAPÍTULO III

#### PLAN DE MARKETING

##### 3.1 Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing del proyecto se centrará en la diferenciación, para lo que se aplicará la estrategia de posicionamiento basado en las características del producto. “El posicionamiento es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia” (Philip Kotler, Gary Armstrong; 2003: Pág. # 253).

Se orientará el posicionamiento a las características que ofrezca el producto, por lo tanto la empresa será reconocida como aquella que ofrece productos especializados para personas con intolerancias a la lactosa y gluten. La manera que se posicionarán los productos en la mente del consumidor será mediante las ventajas competitivas de los mismos.

Las ventajas competitivas del proyecto son: ser pioneros en ofrecer productos especializados para personas con intolerancia a la lactosa y gluten, ofrecer productos de calidad, tener certificación que los productos que se ofrecen son libres de gluten y lactosa en toda su elaboración, brindar información y recetas, formar parte de la creación de una asociación de intolerantes alimenticios.

La principal estrategia de la empresa será la estrategia genérica de Michael Porter, la diferenciación. “Consiste en crear algo que en el mercado sea percibido como único, que proporciona un aislamiento frente a las cinco fuerzas competitivas, por la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.” (Michael Porter, 1982: pág. 58)

Esta estrategia le permitirá a la empresa posicionarse en el mercado con productos diferenciados, de manera que se pueda fijar un precio alto. Se logrará fidelizar a los clientes y tener mayor poder sobre ellos ya que el valor que perciben con la posesión del producto o servicio diferenciado es tal que

satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, son capaces de pagar una cantidad adicional.

Las tácticas que se utilizarán para cumplir esta estrategia serán realzar la marca de los productos que se ofrecerán, brindar un servicio excelente y personalizado, asegurar la calidad máxima en los productos, tener un etiquetado que afirme que los productos son libres de gluten y de lactosa, innovación en productos que no existen en el mercado actual.

Se aplicará también la estrategia genérica desarrollada por Michael Porter llamada enfoque. “Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.” (Michael Porter, 1982: pág. 61)

Esta estrategia le permitirá a la empresa especializarse en un determinado tipo de consumidor, los intolerantes a la lactosa y al gluten. De esta manera se logrará ser más eficiente ofreciendo productos que satisfagan sus necesidades específicas.

Se utilizará la estrategia de crecimiento intensivo que plantea Philip Kotler, mediante el desarrollo de productos. “Consiste en aumentar las ventas mejorando los productos actuales” (Philip Kotler, 1984: pág. 94). Esto se logrará ampliando la línea de productos, añadiendo características al producto y mejorándolo. Los productos nuevos podrán ser de diferentes tamaños, sabores, presentaciones, empaques, marcas, etc.

La prioridad en la empresa será la relación que se tenga con el cliente, ya que éste será tratado en base a sus necesidades, se trabajará en la creación de valor en los productos combinado con un servicio personalizado para satisfacer las necesidades del consumidor y superar sus expectativas.

## **3.2 Marketing mix**

### **3.2.1 Producto**

Para el desarrollo del proyecto en cuestión se constituirá una compañía que se encargará de importar productos alimenticios para personas con intolerancias a la lactosa y al gluten. La empresa se llamará Intolerance Solutions Cía. Ltda., se contará con una tienda, que será el punto de venta para ofrecer los productos. La tienda se llamará “Intolerance Market”.

Los productos que se van a ofrecer son productos de consumo con especialidad, lo que quiere decir que son bienes que poseen características únicas o identificación de marca por lo que existe un grupo importante de consumidores que está dispuesto a buscar estos productos a detalle y comprar el que mejor se adapte a sus necesidades (Philip Kotler, Gary Armstrong; 2003: Pág. # 282). Se ofrecerán productos funcionales para la salud de las personas con intolerancias a la lactosa y al gluten, este tipo de consumidores no tiene variedad de productos en el mercado actual, por esta razón se ha determinado importante y necesario ofrecer productos que faciliten su alimentación. Los productos serán importados desde Argentina, país en el que la industria alimenticia ofrece mayor variedad de productos funcionales para los consumidores. (Alerta Nutricional, 2009)

Existen tres niveles de productos: central, real y aumentado. El producto central es aquel que describe lo que el consumidor busca, el producto real es la construcción del producto en base al producto central y por el último el producto aumentado son los servicios y beneficios adicionales que se le otorgan al producto. (P. Kotler, G. Armstrong; 2003. Pág. # 282)

El producto central en este proyecto es alimentos sin gluten y sin lactosa, el producto real es la tienda con productos alimenticios especializados que no contengan gluten ni lactosa y el producto aumentado es el servicio al cliente, consejos y guía por nutricionistas, servicio post venta, charlas y creación de asociación de celíacos en Ecuador.

La cartera de productos que se manejará en la tienda estará dividida en cuatro líneas de productos: galletas y panificados, harinas, pre mezclas y por último la línea de confitería. La amplitud de la cartera de productos, hace referencia al número de líneas de productos que se manejará; y la profundidad se refiere a la variedad de tamaños, sabores, presentaciones, etc. (Luis Alegre, Carmen Galve Gorris: Pág. # 147).

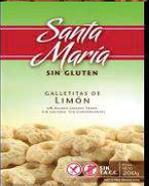
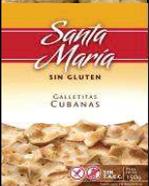
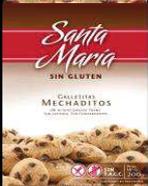
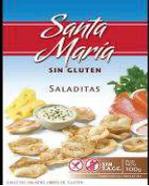
La estrategia que se utilizará será expandir la mezcla de productos, es decir aumentar la cantidad de productos tanto en profundidad como en amplitud. Se crearán nuevas líneas de productos y se ofrecerá mayor variedad en cuanto a presentaciones, tamaños, sabores, una vez que se identifique la aceptación de los productos por parte de los consumidores.

Es importante mencionar que se tomará en cuenta la opinión de los clientes para la toma de decisiones respecto a la expansión de productos, se identificará cuales son los productos de mayor rotación para que esos sean los considerados al aumentar la variedad en tamaños, sabores y presentaciones. De la misma manera se mantendrá un buzón de sugerencias para que sean los consumidores los que escojan que líneas de productos hacen falta en la tienda o que les gustaría que se incluyan para mejorar su alimentación.

La cartera de productos ingresará al mercado bajo la marca Santa María, marca argentina reconocida por ofrecer productos especializados para personas con intolerancia al gluten, tienen además la característica que no utilizan lactosa en la elaboración de dichos productos, por lo tanto pueden ser digeridos por las personas que no toleran la lactosa. En su presentación incluyen un sello que indica y certifica que la elaboración es libre de gluten, de esta manera se ofrece tranquilidad a los consumidores.

A continuación se detalla la cartera de productos que se importarán para ofrecerlos en la tienda.

Cuadro 3.1. Cartera de productos

PRODUCTOS					
LÍNEA GALLETAS Y PANIFICADOS					
Chocolate		Vainilla		Coco	
Limón		Scons		Pepitas	
Marmoladas		Cubanas		Mechaditos	
Anisetos		Saladitas		Pan rallado	
LÍNEA DE HARINAS					
Harina de arroz		Fécula de mandioca		Almidón de maíz	
LÍNEA DE PREMEZCLAS					
Premezcla roja		Premezcla para pastas		Premezcla para tortas	
LÍNEA CONFITERÍA					
Rosquitas		Vainillas		Budin de vainilla	
Budin de chocolate		Alfajores blancos		Alfajores negros	

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

En cuanto a la infraestructura de la tienda, será un espacio abierto y acogedor, se manejarán perchas amplias divididas según los componentes de los productos, es decir los productos estarán divididos por sintomatología, se contará con personal capacitado en nutrición para brindar atención personalizada a los clientes. La tienda estará ubicada en la ciudad de Quito, tendrá una presentación impecable y limpia para atraer la atención del cliente.

A continuación se presentan los logos que se manejarán tanto para la empresa como para la tienda.

**Figura 3.1. Logo de la empresa**



**Figura 3.2. Logo de la tienda**



### **3.2.2 Precio**

Se utilizará el precio como herramienta estratégica de la empresa, las metas estarán orientadas a las utilidades, específicamente dirigidas al rendimiento sobre la inversión (ROI), mismo que mide la efectividad de generar utilidades con los activos disponibles. El objetivo de la fijación de precios será generar un

mayor rendimiento en las utilidades para lograr un mejor posicionamiento de la empresa.

Los elementos que influirán en la determinación del precio son: la demanda estimada, los costos de los productos y los márgenes de utilidad.

### **3.2.2.1 Estrategia de fijación de precios**

“La estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto” (Lamb, Hair, McDaniel; 2006: Pág. # 527 – 528)

La estrategia de precios que se utilizará en el presente proyecto será la de precio descremado. Es una política que consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que lo adquieran los compradores que lo necesitan, conforme avanza el ciclo de vida del producto se va reduciendo el precio para llegar a segmentos de mercado más grandes. Los objetivos de plantear esta estrategia son: tener mayor flexibilidad en el precio de los productos, ya que resulta más fácil reducir el precio inicial de los productos si no existe disposición de compra, a tener que subir el precio porque no se cubren los costos. Otro de los propósitos de esta estrategia se basa en resaltar la calidad de los productos a ofrecerse.

La estrategia de precio descremado es conveniente para el proyecto en cuestión porque los productos serán especializados y tendrán beneficios únicos para las personas con intolerancia al gluten y a la lactosa, lo que hará que estén dispuestos a comprarlos.

Estas características indican que la estrategia escogida posibilitará a que los productos sean aceptados, ganen participación en el mercado y finalmente produzcan utilidades.

Es importante tomar en cuenta que las personas celiacas, que tienen que seguir una dieta libre de gluten gastan hasta un 300% más en alimentos que las personas con una dieta regular, porque los productos elaborados sin gluten

tienen precios más elevados que los productos comunes. (Federación de Asociaciones de Celíacos de España, 2011)

A continuación se presenta un cuadro de comparación entre los precios de productos regulares y precios de productos sin gluten.

**Cuadro 3.2. Comparación de precios productos con y sin gluten**

Productos	Sin Gluten	Con Gluten	Diferencia	Porcentaje
	\$/Kg	\$/Kg	\$/Kg	%
Base para pizza	17.49	5.92	11.57	295.4
Cereales Corn Flakes	13.27	4.46	8.81	297.5
Cerveza	5.45	2.25	3.2	242.2
Chocolate en polvo	9.48	5.52	3.96	171.7
Croissants	25.05	6.5	18.55	385.4
Empanadas	25.98	5.8	20.18	447.9
Fideos	10.51	1.96	8.55	536.2
Galletas María	16.26	2.72	13.54	597.8
Galletas de chocolate	21.5	8.43	13.07	255.0
Harina panificable	6.7	0.98	5.72	683.7
Jamón	14.32	11.68	2.64	122.6
Salsa de tomate (kétchup)	5.07	3.46	1.61	146.5
Mayonesa	5.23	3.76	1.47	139.1
Mermelada	6.99	4.5	2.49	155.3
Pan de molde	16.12	2.81	13.31	573.7
Pasta espirales	11.8	2.09	9.71	564.6
Pasta Macarrones	10.5	2.05	8.45	512.2
Pasta Spaguettis	10.65	2.15	8.5	495.3
Pizza congelada	30.8	8.26	22.54	372.9
Salchichas	12.07	4.4	7.67	274.3
Helado	18.84	6.34	12.5	297.2
Lasagna	22.35	6.79	15.56	329.2
<b>COSTO MEDIO \$/Kg</b>	<b>316.43</b>	<b>102.83</b>	<b>190.02</b>	<b>358.9</b>

Fuente: Federación de Asociaciones de Celíacos de España

Elaboración: La autora

Se concluye que las personas celíacas gastan alrededor de \$190 más en productos alimenticios que las personas que tienen una dieta regular. Los precios de estos productos llegan a ser un 350% más elevado.

### **3.2.3 Publicidad y promoción**

#### **3.2.3.1 Publicidad**

La manera de llegar a los potenciales clientes será por medio de Marketing directo. "Consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes" (P. Kotler, G. Armstrong. 2003, pág: 533)

Las técnicas que se utilizarán para facilitar el contacto inmediato con los posibles compradores y dar a conocer los productos serán: mailing, sistemas multimedia móviles, medios interactivos, entre otros.

Se logrará tener acercamiento y contacto directo con los potenciales consumidores que son parte del target escogido, se crearan bases de datos para establecer una comunicación interactiva con el cliente y ofrecerle lo que realmente satisfaga sus necesidades, se podrá anunciar de forma directa el mensaje con el mercado objetivo.

Otra manera de dar a conocer los productos que se ofrecerán será mediante campañas de marketing viral. Que consisten en incentivar a las personas para que transmitan un mensaje comercial a otros mediante las redes sociales, e mail, blogs, etc. Este tipo de publicidad se propaga por sí sola, ya que la red es dinámica y se maneja en tiempo real obteniendo un mayor alcance de la información que se quiere difundir.

Por último se utilizará la publicidad de boca a boca, una herramienta muy efectiva para atraer al mercado objetivo con rapidez y sin ningún costo implícito.

### **3.2.3.2 Relaciones públicas**

Se realizará un evento para la apertura de la tienda en la que se contara con medios de comunicación, invitados, degustación de productos, se expondrán experiencias de las personas afectadas por las intolerancias alimenticias.

Creación de un Club, en el que se registren los clientes mediante la página web o en la tienda al realizar sus compras; se les entregará un carnet de socios y disfrutaran de varios beneficios como asistir a seminarios, talleres, asesoramiento nutricional, promociones, descuentos, entre otros.

Se mantendrá una base de datos de los clientes para analizar sus consumos, pronosticar las ventas, informar sobre novedades de la empresa, nuevos productos, entre otros.

Se difundirá información sobre las intolerancias alimenticias, síntomas, consecuencias, tratamiento, alimentación adecuada, recetas que incluyan los productos que la empresa oferta mediante la página web de la empresa.

Se mantendrán relaciones importantes con médicos gastroenterólogos, nutricionistas, dietistas, especialistas en alergias, etc. para de esta manera lograr que recomienden la tienda y los productos que se ofrecerán en la misma, para atraer a los potenciales consumidores. Para conseguirlo se venderán los productos desde los consultorios demostrando la calidad y funcionalidad de los mismos.

### **3.2.3.3 Promoción de ventas**

Las promociones que existirán dentro de la tienda serán: escoger un producto que no tenga mucha rotación y convertirlo en el producto del mes, mismo que tendrá un descuento en el periodo de tiempo dicho.

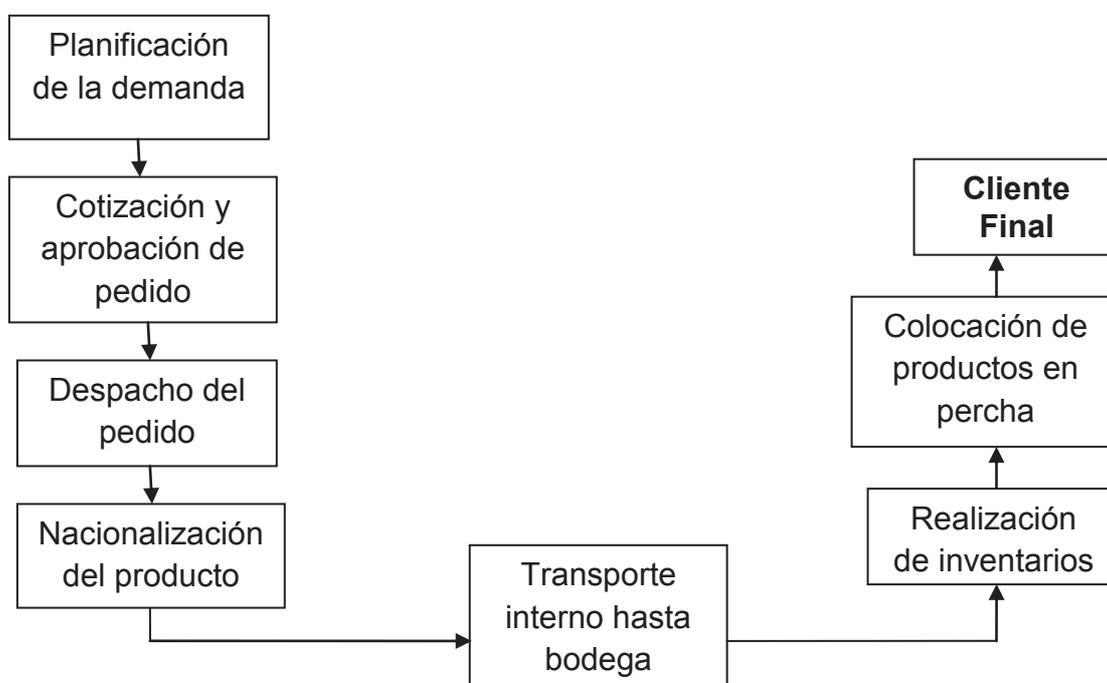
Las personas que presenten el carnet del Club de la tienda participaran en sorteos y concursos organizados por la empresa.

Se enviarán muestras gratis y material POP a los consultorios de gastroenterólogos, nutricionistas y especialistas en alergias.

### 3.2.4 Plaza y distribución

El canal de distribución parte de la planificación de la demanda, seguido por el proceso de importación de productos, el transporte hasta la bodega de la empresa, merchandising en la tienda y finalmente el producto llega al cliente final.

**Figura 3.3. Canal de distribución de la empresa**



Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

Para el presente proyecto se utilizará la estrategia de distribución exclusiva, es decir se tendrá un canal de distribución propio, los productos llegarán al cliente final mediante una tienda exclusiva en la que se encontrarán en venta los productos.

La tienda contará con la infraestructura adecuada para poder ofrecer de manera óptima todos los productos a los clientes, tanto la zona exterior como

interior de la tienda estará en perfectas condiciones, demostrando una presentación impecable y limpia para atraer la atención del cliente.

Estará ubicada en la ciudad de Quito, en el sector Norte. En la Av. Eloy Alfaro y Gaspar de Villarroel. Se escogió este sector porque tiene las características señaladas en la segmentación geográfica y demográfica del proyecto, mismo que está dirigido a mujeres y hombres de 18 años en adelante que vivan o frecuenten el área urbana de la ciudad, específicamente Quito Norte y el Valle de Cumbayá.

Es importante mencionar que con la creación de una página web comercial, se podrá llegar a todo el mercado nacional.

#### **3.2.4.1 Merchandising en el punto de venta**

“Merchandising es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar ante el posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas.” (Miguel A. Bort M., 2004: pág. 19 y 20)

El merchandising ofrece muchos beneficios estratégicos para la empresa, entre los que podemos mencionar:

- Motivación de compra impulsiva de los consumidores, es decir, mediante el merchandising se logrará que los clientes compren productos que no tenían pensado comprarlos.
- Potenciación de la rotación de productos, disminuyendo los costos de almacenaje.
- Aprovechamiento del espacio de la tienda, producir en los clientes sensaciones de comodidad, amplitud, nitidez.
- Acceso libre a los productos, sin la presión de que la compra fue influenciada por el vendedor.
- Optimización de la circulación de los clientes dentro de la tienda.

Se utilizará el merchandising visual como estrategia del punto de venta. El merchandising visual consiste en exhibir correctamente los productos para lograr que la compra sea cómoda para el cliente y rentable para la empresa. Los objetivos de este tipo de merchandising son: dirigir el flujo de clientes hacia determinadas secciones de productos, motivar compras por impulso y colocar los productos al alcance del consumidor. Los factores que se tomarán en cuenta al realizar merchandising visual serán: la disposición exterior del punto de venta, la ambientación del mismo, es decir, la decoración, amplitud, música, colores, etc., el trazado del interior, es decir la ubicación de las secciones de productos, determinar los puntos fríos y calientes del punto de venta, etc., finalmente se definirá la organización de la mercadería. (Miguel A. Bort M., 2004: pág. 23)

### **3.3 Táctica de ventas**

Se utilizará el método de ventas directas, mismas que se realizarán mediante una tienda que será el punto de venta para la comercialización de los productos. Se contratará vendedores independientes para atender a los clientes en el punto de venta, dar información necesaria de los productos, sus beneficios, características, concretar la venta y adicionalmente mantener una base de datos de los compradores.

Al iniciar el proyecto se necesitará un vendedor. Las funciones que tendrá que cumplir el supervisor de venta son: realizar inventario de los productos en percha, base de datos de cartera de clientes y contacto con ellos para mantenerlos informados sobre novedades, promociones, nuevos productos, entre otros. Controlar la evolución de consumo de los clientes, evaluación de productos de mayor rotación, realizar pedidos a bodega inmediatamente que falte algún producto, mantener el orden y la limpieza de las perchas.

El perfil ideal que se busca en cada vendedor será una persona que tenga capacidad de relacionarse fácilmente, que sea una persona íntegra, honesta, responsable, comprometida con la empresa, con las políticas de venta, que

tenga conocimiento sobre los productos que se ofrecen, el mercado y que tenga disposición y determinación para cumplir con los logros establecidos.

Las ventas que se realicen en la tienda serán cíclicas ya que se comercializaran productos alimenticios que pueden ser consumidos en cualquier ocasión, por lo tanto las ventas tendrán una demanda constante.

Se realizarán alianzas estratégicas con médicos gastroenterólogos, nutricionistas o especialistas en alergias, los cuales serán vendedores indirectos de los productos en sus consultorios. De igual manera se logrará ser un punto de referencia para las personas que tengan intolerancia a la lactosa y al gluten, ofreciendo productos aptos para su alimentación.

Se mantendrá una página web comercial en la que se realicen ventas en línea de los productos y los envíos se realizarán mediante Servientrega. En la página web se difundirá información sobre las intolerancias alimenticias, se publicará boletines con contenido importante como significado de la intolerancia alimenticia, síntomas, consecuencias, tratamiento, alimentación, nutrición, salud, entre otros.

### **3.4 Política de servicio al cliente y garantías**

El servicio que se ofrecerá a los clientes que ingresen en la tienda será personalizado, los vendedores explicaran la funcionalidad de los productos que se encuentran en percha, se contará con asesoría nutricional para cada uno de los clientes, se entregaran boletines informativos en los que se difundirá información acerca de las intolerancias alimenticias.

Se mantendrá actualizada una página web con información sobre la empresa, los productos que se ofrecen, se subirán recetas para elaboración de diferentes platos y postres que no contengan gluten ni lactosa, se receptaran comentarios, dudas y sugerencias para ofrecer un servicio post venta personalizado atendiendo a cada uno de los consumidores.

## **4. CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

#### **4.1 Estrategia de operaciones**

“La estrategia de operaciones se refiere a la elaboración de políticas y planes para la utilización de los recursos de la empresa en apoyo de la competitividad de la firma a largo plazo.” (Chase, Alquilano y Jacobs, 2000, pág. 21)

Los productos que se comercializarán serán traídos del exterior, lo que quiere decir que se realizará la importación de los mismos. Por lo tanto los productos entrarán al país como productos terminados y no pasaran por ningún proceso de transformación.

La compañía proveedora de productos sin gluten se llama Santa María, es una empresa argentina ubicada en La Plata, Buenos Aires.

#### **4.2 Ciclo de operaciones**

El ciclo de operaciones inicia con la planificación del abastecimiento de acuerdo a la demanda identificada en el mercado. Se realiza una lista con los productos necesarios, su peso y cantidad correspondiente. En este paso el gerente general realiza el presupuesto designado para el abastecimiento.

El siguiente paso es que el gerente administrativo y de compras contacte a los proveedores en el exterior para cotizar el pedido, se espera la aprobación del pedido por parte del gerente general tomando en cuenta el presupuesto establecido. Una vez aprobado el pedido se procede a establecer los términos de la negociación, las políticas de envío y de pago. Se despacha el pedido con Incoterm FOB (Free on Board).

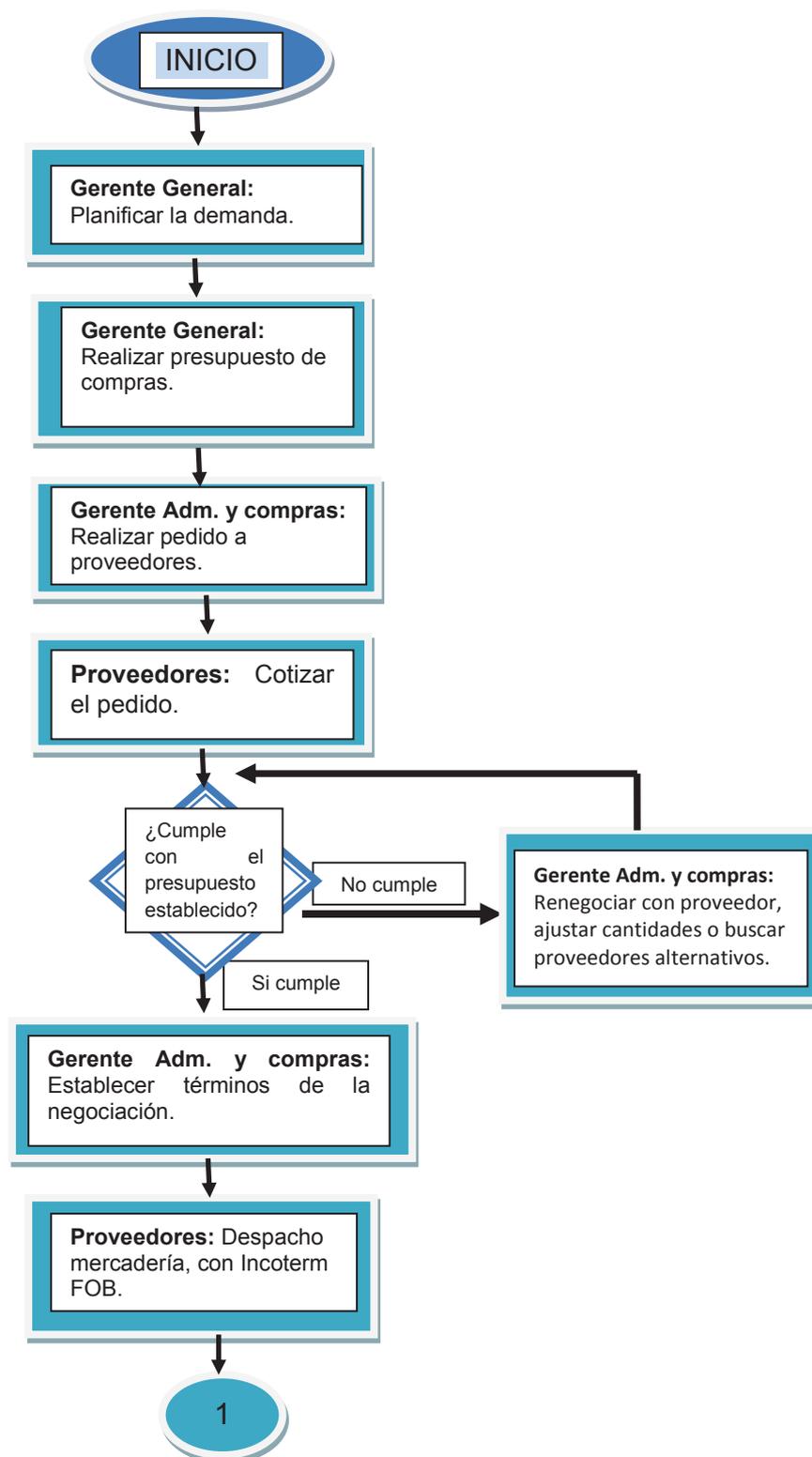
Se procederá a contactar un afianzador o agente de aduana quien realizará los trámites necesarios de la importación y nacionalización de los productos de manera que éstos lleguen con éxito a su destino. (Anexo 10)

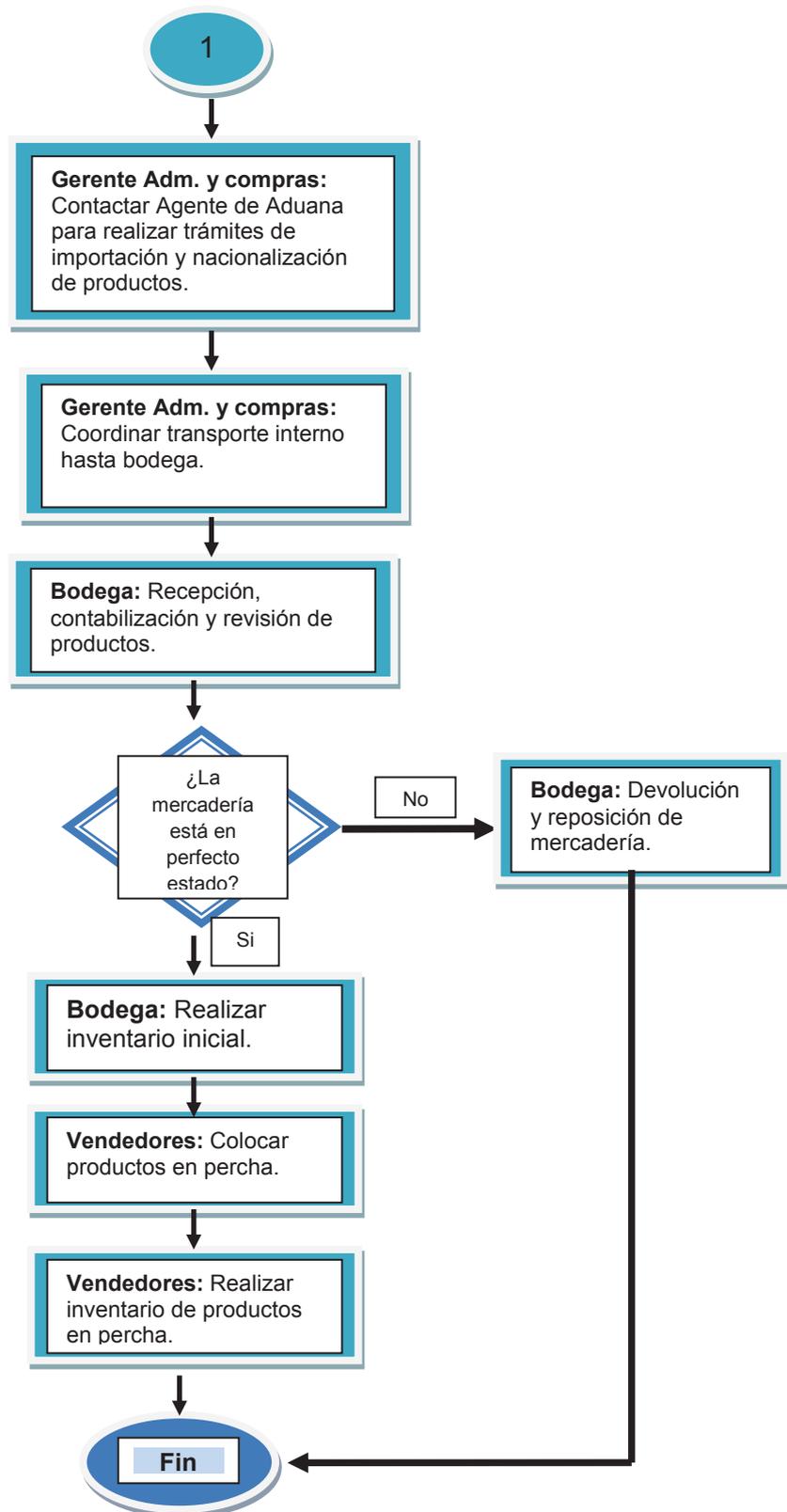
Una vez que los productos se encuentren en el Ecuador el gerente administrativo y de compras se encarga de coordinar el transporte interno hasta la bodega de la empresa. En la bodega se procede a la recepción y contabilización de los productos, se revisa que la mercadería este en perfecto estado y se clasifica los productos. Se procede a consolidar la información mediante la recepción de facturas de las compras emitidas a los proveedores para generar inventarios en un sistema operativo. Se realizan inventarios de los productos que se encuentran en bodega y los que están en percha. De esta manera se tendrá control sobre la rotación de productos y se dispondrá de información inmediata para tener un correcto abastecimiento.

El siguiente paso es la colocación de los productos en percha, para lo que el Gerente General solicita asesoramiento para aplicar merchandising en el punto de venta y lograr una correcta distribución y organización de la mercadería. Una vez que este lista la estructuración de los productos en la tienda, se procede a la venta de los mismos. Los clientes ingresan, el vendedor saluda amablemente y brinda asesoría en la venta si es necesario, da información sobre los productos, las marcas, su origen, sus beneficios, entre otros.

Después de efectuada la compra se realiza el servicio post venta, se crea una base de datos de los clientes, en la que se guarda información importante como sus datos personales y las preferencias en las compras realizadas. Se contacta a los clientes para comunicarles cualquier tipo de novedad, promoción o nuevos productos. Por su parte, en la página web de la empresa se recibe comentarios y sugerencias para atender las inquietudes y mejorar la calidad en el servicio ofrecido.

## 4.2.1 Flujograma de procesos





Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

### **4.3 Requerimientos de equipos y herramientas**

Para el presente proyecto se importarán los productos terminados. Por esta razón no se necesitarán equipos o herramientas para el ciclo de operaciones.

### **4.4 Instalaciones y mejoras**

Las instalaciones de la tienda, la bodega y las oficinas estarán ubicadas en una misma área que será dividida en tres sectores.

La tienda contará con un espacio para los productos refrigerados, otro espacio para la distribución de las perchas y otro para la caja. La bodega estará ubicada en la parte posterior de la tienda, al igual que las oficinas del gerente general y del gerente de administración y de compras. Se contará con parqueadero para los clientes.

### **4.5 Localización y requerimientos de espacio físico**

La localización de la tienda, la bodega y las oficinas será en la ciudad de Quito, en el sector Norte. En la Av. Eloy Alfaro y Gaspar de Villarroel. Tendrá un espacio físico de  $100m^2$ . El espacio estará dividido en tres partes, en donde se ubicarán la tienda y en la parte posterior la bodega y las oficinas. Contará con parqueadero.

Para atender la tienda se contratará un vendedor, en el área de bodega y almacenamiento se contará con una persona encargada, en las oficinas trabajará el gerente administrativo y de compras y el gerente general.

La localización geográfica se considera favorable porque la ubicación cumple con las características señaladas en la segmentación geográfica y demográfica del proyecto. El sector escogido es de gran concurrencia de vehículos por lo que los potenciales clientes podrán visualizar la tienda con facilidad.

Se identifica como desventaja del lugar escogido que no cuenta con un acceso posterior para la descarga de mercadería, por lo que se deberá utilizar el

acceso frontal, lo cual se realizará antes de abrir la atención al cliente o una vez que se haya cerrado la tienda para no incomodar a los clientes.

#### **4.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios**

Los inventarios son considerados muy importantes ya que nos brindan información inmediata sobre la rotación de productos, la cantidad de stock en bodega, etc. Se utilizarán correcta y cuidadosamente para responder a la demanda de productos en un momento dado sin tener ninguna complicación.

El inventario inicial parte de las facturas de compras realizadas a los proveedores, mismas que serán ingresadas en un sistema electrónico una vez que la mercadería se encuentre en bodega.

El siguiente inventario será realizado una vez que los productos se encuentren en percha. En el punto de venta se generarán inventarios diarios de los movimientos de productos y cuando sea necesario el responsable de bodega informará al gerente de administración y compras para realizar pedido al exterior y controlar el abastecimiento correctamente.

#### **4.7 Aspectos regulatorios y legales**

Como se menciona en el primer capítulo para poder comercializar los productos en el país se debe cumplir con ciertos aspectos regulatorios, los que conciernen directamente al funcionamiento del presente proyecto son:

- Registro Sanitario
- Permiso de funcionamiento
- Permiso de Bomberos.

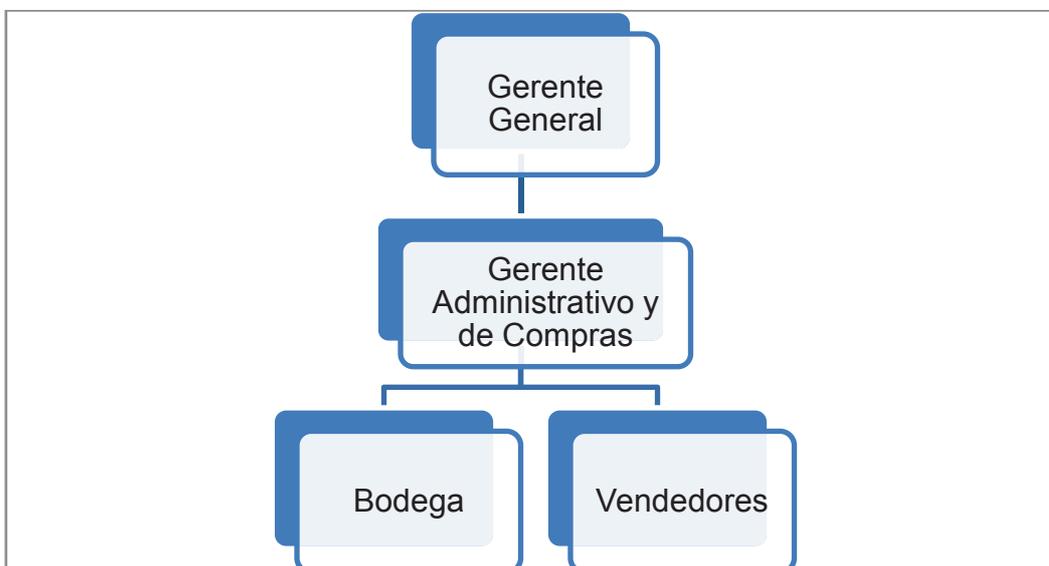
## 5. CAPÍTULO V

### EQUIPO GERENCIAL

Las personas que formarán parte de la empresa trabajarán en equipo y tendrán los objetivos claros para lograr ejecutar el plan de negocios propuesto.

#### 5.1 Estructura Organizacional

Figura 5.1. Organigrama



Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

#### 5.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

##### 5.2.1 Descripción de funciones

**Gerente General:** Es el puesto con mayor jerarquía dentro de la organización, está encargado de manejar, controlar y dirigir a toda la empresa. Supervisa el desempeño del gerente administrativo y de compras, vigila cumplimiento de objetivos, el desenvolvimiento de los subalternos y toma importantes decisiones.

### Funciones:

- Pronosticar planificar la demanda para definir metas de ventas.
- Aprobar pedidos y cotizaciones de mercadería.
- Finanzas: Encargarse de analizar y determinar estrategias para la mejora continua mediante los resultados económicos conseguidos en los estados de pérdidas y ganancias y demás índices financieros.
- Controlar las funciones realizadas en el área contable de la empresa, misma que se encarga de la declaración de impuestos, pago del impuesto a la renta y demás actividades varias que se deben cumplir con el SRI.
- Marketing: Definir estrategias para lograr posicionamiento en el mercado, controlar la imagen y publicidad de la empresa, realizar campañas publicitarias, determinar los medios que se utilizaran para dar a conocer la empresa, aplicar merchandising en el punto de venta.

### Tareas:

- Analizar estudio de mercado y tendencias de consumo.
- Investigar datos históricos del mercado.
- Realizar una investigación y análisis sobre la sensibilidad de los potenciales consumidores ante variables como precio vs calidad.
- Realizar presupuesto de abastecimiento.
- Solicitar asesoría en temas de contabilidad y marketing.
- Revisión de ingresos y egresos de la compañía.
- Realizar análisis de medios para publicitar los productos.
- Aprobar las propuestas para la campaña publicitaria.
- Revisión de obligaciones con el SRI.
- Supervisar el desempeño y cumplimiento de objetivos de todos los colaboradores de la empresa.

### Perfil Gerente General:

- Hombre o mujer
- 27 años

- Ingeniero Comercial, en Negocios internacionales o carreras afines.
- Experiencia en administración de negocios.
- Dominar la contabilidad y finanzas para toma de decisiones.
- Facilidad para tratar a los colaboradores.
- Responsable y comprometido con la compañía
- Buen líder

**Gerente Administrativo y de compras:** Es aquella persona encargada de administrar y manejar las funciones realizadas por bodega y por los vendedores, es responsable de realizar el proceso de importación, cumple con los derechos y obligaciones del recurso humano de la empresa. A continuación una lista de sus actividades.

#### Funciones:

- Contratos Laborales: Responsable de que el personal cuente con contratos laborales, y estén afiliados al seguro social.
- Remuneraciones: Tener listas las remuneraciones de los empleados cada quincena según corresponda.
- Facturación: Ingresar facturas de compras al sistema para generar inventarios y tener un mejor funcionamiento de la contabilidad.
- Cierres de Caja: Responsable de verificar los cierres de caja.
- Controlar el abastecimiento tanto de bodega como del punto de venta.
- Controlar la evolución de consumo de los clientes, evaluación de productos de mayor rotación.
- Manejar el proceso de importación, pago de aranceles, nacionalización de productos, transporte interno de la mercadería hasta bodega.
- Realizar los trámites necesarios para conseguir registro sanitario ecuatoriano y poder comercializar los productos.

#### Tareas:

- Realizar el proceso de selección del personal.
- Elaborar roles de pago del personal de la compañía.

- Realizar proceso de afiliación de empleados al seguro social.
- Controlar las retenciones de impuestos para la facturación.
- Pagos del impuesto a la renta.
- Organizar todas las facturas diarias y archivarlas.
- Revisar que las ventas diarias en el punto de venta estén cuadradas correctamente.
- Análisis de la demanda real en comparación con la demanda planificada.
- Generar contacto con proveedores en el exterior para envío de productos.
- Realizar el pedido de los productos
- Asegurar la correcta nacionalización de los productos.
- Pagar los impuestos en la aduana.
- Contratar transporte para movilizar los productos hasta la bodega.
- Revisar Kardex para analizar los movimientos del inventario tanto de bodega como del punto de venta.

#### Perfil Gerente Administrativo y de Compras:

- Hombre o mujer
- 28 años.
- Ingeniero Comercial, en Negocios Internacionales o carreras afines.
- Conocimientos en temas de importación.
- Conocer el código de trabajo del Ecuador.
- Experiencia en ventas al detalle.
- Estar al tanto del desenvolvimiento de la industria, precios y costos.
- Facilidad para manejar proveedores y entrega de productos a tiempo.
- Ser un líder organizado, pendiente de los detalles y exigente.
- Carácter y disposición para solucionar cualquier inconveniente.
- Manejo de sistemas de información para control de facturas, bases de datos, cartera de clientes, entre otros.
- Persona íntegra, responsable, comprometida.

**Bodeguero:**Funciones:

- Recepción y contabilización de productos.
- Revisar que la mercadería este en perfecto estado.
- Ingresar al sistema inventarios controlando los productos existentes en bodega y en el punto de venta.

Tareas:

- Clasificación de los productos.
- Revisión de fecha de caducidad e imagen de los productos.
- Kardex, ingresar datos para el inventario de bodega.
- Notificar al Gerente Administrativo cuando falte algún producto para realizar pedido al exterior y mantener la tienda abastecida.
- Manejar los sistemas de información de la compañía para inventarios y bases de datos.
- Realizar, imprimir y poner identificaciones en los productos.

Perfil Bodeguero:

- Hombre
- Bachiller con cursos realizados en computación.
- Capacidad de análisis de datos para manejo de inventarios.
- Manejo de computadoras y sistemas de información

**Vendedor:**Funciones:

- Responsables de la atención al cliente, brindar asesoría en la venta si es necesario.
- Realizar base de datos de cartera de clientes y contacto con ellos para mantenerlos informados sobre novedades, promociones, nuevos productos, entre otros.
- Kardex, realizar inventario de productos en percha.

- Generación de reportes diarios al gerente administrativo en los que se detalle cualquier inconveniente o eventualidad que haya sucedido.
- Mantener el orden y la limpieza de las perchas y de la tienda.

#### Tareas:

- Saludar amablemente a los clientes.
- Manejar sistemas operativos para generación de inventarios.
- Crear base de datos de clientes y actualizarla.
- Manejar perfiles de los clientes.
- Ordenar las perchas si los productos han sido movidos de su lugar.
- Revisar la limpieza de la tienda, en la parte interna como externa.

#### Perfil Vendedor:

- Mujer
- Bachiller
- Experiencia en ventas al detalle o atención al cliente.
- Capacidad de relacionarse fácilmente con las personas.
- Persona íntegra, responsable, comprometida.
- Determinación para cumplir los objetivos establecidos.

### **5.3 Compensación para administradores y propietarios**

La empresa se constituirá como una compañía limitada. La cual tendrá un porcentaje determinado de participación de acciones, cada accionista tendrá el derecho de manejar sus acciones como prefiera, siempre y cuando estén bajo las regulaciones de los estatutos de la compañía.

La política de remuneraciones será fijada siempre y cuando alguno de los accionistas se desempeñe en alguna función administrativa, ya sea como gerente general, administrativo o de operaciones, obteniendo rangos salariales variables según la fluctuación del negocio y cumplimientos de objetivos mensuales, semestrales o anuales para el progreso del negocio.

En caso de que los accionistas no se desempeñan dentro del giro del negocio, es decir, solo mantienen sus acciones en la compañía, en ese caso esperan la repartición de utilidades que se realizará de manera semestral, haciendo un anticipo de éstas. Cada uno de los accionistas mayoritarios tendrá la obligación de asistir a las juntas generales para analizar el desenvolvimiento económico y los planes de crecimiento.

#### **5.4 Política de empleo y beneficios**

Las políticas para contratación del personal serán ligadas a los términos legales del código de trabajo del Ecuador. El primer paso será la realización de un contrato laboral a prueba por tres meses, después de este lapso de tiempo si la persona cumple con los perfiles descritos anteriormente, se procede a hacer el contrato por un año, pasado el año de contrato, éste se volverá de plazo indefinido.

Todos los empleados al obtener un contrato serán afiliados al seguro social del Ecuador (IESS), y se aportara por parte del empleador 11.38% y por parte del empleado el 9.38% de manera mensual, pasado el año de aportación el empleador tendrá la obligación de dar al empleado el valor correspondiente de los fondos de reserva.

#### **5.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

Los socios tienen los deberes y derechos establecidos por la Ley para las Compañías Limitadas. Pueden asistir a las Juntas Generales personalmente o por medio de un representante, en cuyo caso la representación se debe conceder por escrito y con carácter especial para cada junta, salvo que el representante tenga un poder legalmente concedido.

La Junta General de Socios es aquella que rige a la compañía. La administran el Presidente y el Gerente General, cabe recalcar que estas personas no siempre deben ser dueños del negocio para obtener estos cargos.

La Junta General de socios es el órgano supremo de la compañía. Ésta no se podrá considerar válidamente constituida para deliberar, si es que todos los participantes no están reunidos.

Las Juntas Generales son Ordinarias y Extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía previa la convocatoria del Presidente o Gerente General. Las Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía.

Para efectos de votación en la Junta General, por cada participación de un dólar, el socio tiene derecho a un voto. Las decisiones de la Junta General se tomarán por mayoría simple de votos del capital concurrente.

Dentro de las juntas generales se deberán tratar temas asociados con reformas de estatutos, elegir presidente y gerente general si es que fuese necesario un cambio; conocer las cuentas, balances, presupuestos e informe de actividades del Gerente General, discutir acerca de la forma de reparto de utilidades.

Por otro lado se debe tomar en cuenta si es que fuese necesario tener nuevos socios y decidir acerca del aumento de capital, transformación, prórroga del contrato social y cualquier otra reforma del estatuto de la compañía.

## **5.6 Equipo de asesores y servicios**

Para el presente proyecto se necesitará asesorías en temas de importación, contabilidad, marketing, manejo de inventarios, temas legales y trámites de registros sanitarios para cumplir con cada una de las partes de la cadena de valor de la empresa y finalmente poder llegar al cliente final. También será necesario servicio de seguridad y capacitación en temas de nutrición.

## 6. CAPÍTULO VI

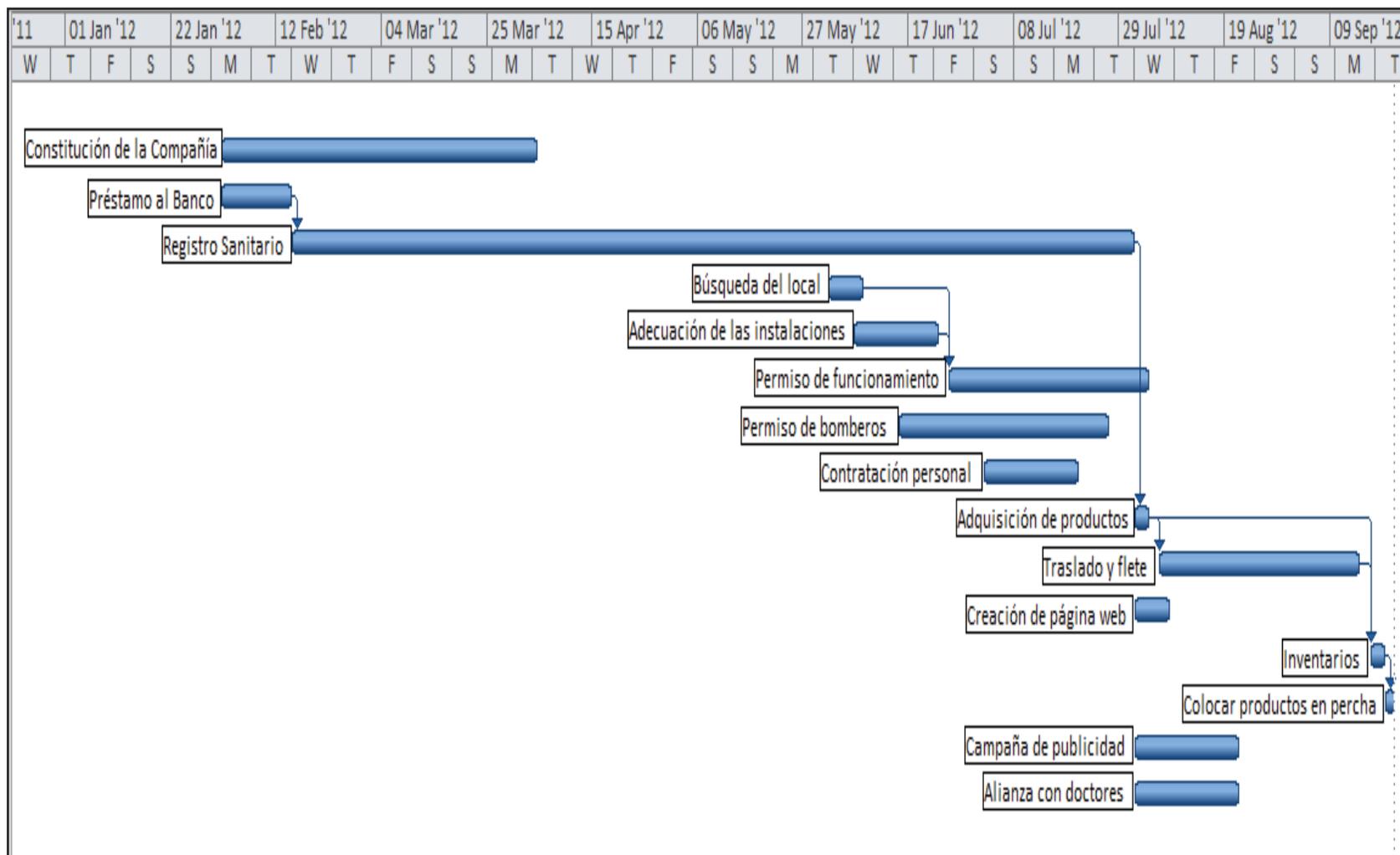
### CRONOGRAMA GENERAL

#### 6.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

- Constitución de la compañía: Actividad que está a cargo de los accionistas de la empresa.
- Préstamo al banco: Los accionistas de la empresa se harán cargo de esta actividad.
- Adquisición del local: Actividad realizada por los accionistas de la empresa.
- Adecuación de instalaciones: Los accionistas se encargarán de adecuar la bodega, las oficinas, las perchas y la caja en el punto de venta.
- Obtención permiso de funcionamiento por el Ministerio de Salud Pública: Esta actividad estará a cargo del gerente general.
- Obtención permiso de bomberos: Actividad que realizará el gerente general.
- Obtención de registro sanitario: El gerente general se encargará de realizar el pedido de registro sanitario, el seguimiento del proceso hasta la obtención del mismo.
- Contratación de personal: El gerente administrativo y de compras será el responsable de llevar a cabo esta actividad.
- Campaña de publicidad: El gerente general será el encargado de aprobar la campaña publicidad mediante marketing directo.

- Alianzas estratégicas con doctores: Actividad que realizará el gerente general.
- Creación de página web: El gerente general será el encargado de mandar a hacer la página web y aprobar el diseño de la misma.
- Adquisición de productos: El gerente administrativo y de compras será el encargado de realizar el pedido de los productos y determinar los términos de la negociación para posteriormente realizar el despacho de los productos.
- Traslado y flete: Para esta actividad el gerente administrativo y de compras se pondrá en contacto con un agente de aduana para llevar a cabo la actividad.
- Pegar identificación en los productos y realizar inventarios: La persona encargada de bodega se responsabilizará de pegar identificaciones en cada producto al mismo tiempo que realice los inventarios correspondientes.
- Colocación de productos en percha: Esta actividad estará a cargo del vendedor con asesoramiento en temas de merchandising.

Figura 6.1. Diagrama de Gantt



Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

## 6.2 Riesgos e imprevistos

El proceso en el que las actividades pueden tomar mayor tiempo son: el préstamo solicitado al banco, la obtención del Registro Sanitario y el traslado y flete de los productos desde el país de origen hasta el destino final.

La solicitud de crédito que se presentará a una Institución financiera del país puede tomar más tiempo de lo planeado o puede existir el riesgo de que no se concrete. En caso de que esto suceda se procederá a consultar a potenciales socios capitalistas que inviertan en el negocio para de esta manera conseguir el monto necesario de dinero para la inversión y el capital de trabajo del proyecto.

Otra de las actividades que puede tomar más tiempo de lo planeado es la obtención del registro sanitario. Es la actividad que más se demora en el cronograma. No existe una solución directa ante la demora en el proceso de obtención de registro sanitario ya que no es una actividad que se puede manejar desde la empresa, sin embargo en el tiempo que se espera por el registro sanitario se pueden adelantar tareas y actividades para ganar tiempo.

Un riesgo muy importante que se debe tomar en cuenta es que el traslado y flete de los productos no llegue a tiempo a su destino, puede suceder debido a factores externos a la administración de la compañía, como pueden ser: mala gestión aduanera, fuertes corrientes o desastres naturales que no permitan el envío de los productos, regulaciones a las importaciones, despacho tardío de los productos, crecimiento imprevisto de la demanda esperada, entre otros.

El plan de contingencia para disminuir el riesgo en caso de los productos no lleguen a tiempo, es contar con un stock de emergencia. Mismo que consiste en mantener una reserva de inventario para responder a la demanda en caso de presentarse problemas con la llegada de los productos en el tiempo establecido, o aumente el nivel de demanda esperada. El stock de reserva se utiliza para situaciones en las que se tenga que amortiguar problemas con el abastecimiento.

Para el presente proyecto se deberá tomar en cuenta que los productos son perecibles, por lo que el inventario de reserva o emergencia que se maneje debe tener una constante rotación. Se revisará el tiempo de vida de cada producto para calcular la rotación del inventario.

## 7. CAPÍTULO VII

### RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

#### 7.1 Supuestos y criterios utilizados

Es importante mencionar los supuestos y los criterios que se han utilizado para el desarrollo del presente plan de negocios.

El mercado objetivo viene dado por las personas con intolerancias a la lactosa y al gluten en la ciudad de Quito, específicamente en el norte de la ciudad y en el valle de Cumbayá. El tamaño del mercado objetivo se calculó mediante estudios sobre la incidencia de las intolerancias alimenticias realizados en países latinoamericanos, posteriormente se obtuvo un promedio para aplicarlo al país y al segmento de mercado escogido.

La demanda potencial está conformada por todas las personas celíacas, las personas autistas y el 0.5% de las personas con intolerancia a la lactosa, que tengan un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto y que se encuentren en el sector de Quito Norte y el Valle de Cumbaya. Obteniendo un total de 10,728 personas.

Las ventas proyectadas para el primer año se calcularon bajo el supuesto de que la anuencia de compra será el 10% del total de la demanda potencial. Es decir 1,073 personas celíacas, autistas e intolerantes a la lactosa comprarán los productos de la tienda especializada el primer año de funcionamiento.

Para el escenario esperado la proyección de ventas se incrementó en un 5% con respecto al año anterior. Esto se realizó ya que la tasa de crecimiento poblacional del Ecuador, según el INEC, es del 1.44% y la tasa de crecimiento del mercado escogido es del 1.3% por lo tanto la tasa de crecimiento real del mercado es del 1.92%. Sin embargo, para el escenario esperado se utilizó un 5% de crecimiento suponiendo que el mercado va a crecer respondiendo a las estrategias de marketing realizadas por la empresa y al esfuerzo que se

realizará para dar a conocer la tienda y los productos de la misma. (INEC, 2011)

Para determinar el número de personas necesarias para las operaciones del proyecto se supuso que para empezar no se requerirá mucho personal, el trabajo estará dividido por áreas y cada colaborador tendrá funciones y metas a cumplir.

El canal de distribución escogido es una tienda especializada, se considero ésta la mejor opción con el supuesto de que los potenciales consumidores se sentirán más cómodos realizando sus compras en un ambiente que les brinde un servicio personalizado donde encuentren exclusivamente los productos que buscan.

Para la localización geográfica de la tienda se escogió un lugar que cumpla con las características de la segmentación de mercado, los productos están dirigidos a personas de estatus medio, medio alto y alto que vivan en el sector norte de la ciudad de Quito y el Valle de Cumbayá, por lo que el establecimiento estará ubicado en una zona comercial de gran afluencia vehicular donde los individuos que conforman el segmento objetivo puedan identificar la tienda con facilidad.

Para el cálculo del inventario inicial se considero adecuado empezar con el 80% del inventario final proyectado.

Para el cálculo de los costos fijos anuales se supuso una tasa de inflación anual del 2.35%, dato obtenido del Banco Central del Ecuador.

Para calcular la amortización del préstamo se utilizó la tasa referencial del Banco de Guayaquil, siendo ésta del 11% para el tipo de crédito que se solicitará.

La política de inventarios se basó en las necesidades del proyecto, se supuso que el stock mínimo de inventario final será el 15% de las ventas proyectadas

para el siguiente año. De esta manera se logrará manejar correctamente la rotación de inventarios. El abastecimiento se realizará cada cuatro meses por lo tanto con la política escogida no habrá desabastecimiento de productos.

## **7.2 Riesgos y problemas principales**

La identificación de riesgos del proyecto es muy importante ya que la mayoría de decisiones incluyendo las más sencillas, involucran riesgo. Por esta razón es elemental estar consientes de los riesgos en los que se incurre con cada acción para estar preparados y reaccionar eficientemente en caso de que situaciones no favorables sucedan.

Se considera como riesgo la reacción de la competencia, ya que actualmente en el mercado no existe competencia directa por lo que al implementar el proyecto existe el riesgo de que se abran tiendas similares que se den cuenta que el mercado para personas con intolerancias alimenticias está desatendido.

Las estrategias que se utilizarán para evitar que la competencia imite la idea de negocio serán fidelizar a los clientes con atención personalizada, productos de calidad, innovación, crear lazos demostrando que la empresa es pionera en el mercado, etc.

Otro de los riesgos identificados es que los niveles de ventas resulten menores a los proyectados. Para prevenir este tema, se deben realizar proyecciones con escenarios pesimistas, normales y optimistas.

La estrategia a utilizarse en caso de que las ventas no alcancen los niveles esperados será realizar un análisis de mercado en otras ciudades del país en las que exista índice de personas con intolerancia a la lactosa y gluten para de ésta manera al cambiar la segmentación geográfica del proyecto las ventas sean las esperadas.

Las posibles regulaciones a las importaciones son otro riesgo que se debe tomar en cuenta en el presente proyecto, ya que los productos que se

comercializaran serán importados y se debe estar al tanto de las leyes de comercio exterior que maneje el país. Los precios de los productos que se importarán se incrementarán en caso de que exista algún tipo de regulación.

Se debe tomar en cuenta el riesgo de liquidez, que es la posibilidad de que la empresa no sea capaz de cumplir con sus obligaciones o compromisos de pago a corto plazo. Para evitar que esto suceda, la empresa debe controlar y estimar diariamente la cantidad que deben mantener en efectivo para atender las deudas y obligaciones a tiempo.

## 8. CAPÍTULO VIII

### PLAN FINANCIERO

En la evaluación financiera y económica del proyecto se ordenó y sintetizó la información de carácter monetario integrando todos los componentes del presente proyecto para determinar su viabilidad.

#### 8.1 Inversión inicial

Para la inversión inicial se consideraron todos los rubros que serán necesarios para cubrir los costos y gastos previos al inicio de operaciones del proyecto, los cuales suman el valor de \$48,582.98. A continuación se detallan dichos rubros.

**Cuadro 8.1. Inversión inicial**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor (\$)</b>
Adecuación de instalaciones	5,000.00
Muebles y Enseres	3,940.00
Equipos de computación	2,440.00
Equipos de Oficina	230.00
Gastos de Constitución	1,600.00
Gasto Registros Sanitarios	5,220.00
Gastos de Marketing	3,500.00
Caja Bancos	2,000.00
Capital de trabajo	11,716.99
Inventarios	7,286.39
Costos de importación inicial	3,336.13
<b>TOTAL</b>	<b>46,269.51</b>
Imprevistos (5%)	2,313.48
<b>TOTAL NECESARIO</b>	<b>48,582.98</b>

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

La inversión inicial incluye los costos de adecuar las instalaciones donde se ubicará la tienda, bodega y oficinas, los costos de muebles y enseres, equipos de computación, equipos de oficina, gastos de constitución, de marketing, el efectivo con el que se empezará en caja, costo por inventario, costos por la importación inicial, finalmente se incluye el rubro equivalente al capital de trabajo. Adicionalmente, se consideró conveniente asignar 5% del total de la

inversión para imprevistos que puedan surgir. En el Anexo 11 se desglosa los ítems de cada rubro de la inversión inicial. Es importante mencionar que el 60% del monto de la inversión será financiado en un préstamo a cinco años.

### 8.1.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo es el conjunto de recursos que requiere la empresa para iniciar sus operaciones, es el capital necesario para el funcionamiento de la compañía en el corto plazo.

Para determinar el capital de trabajo se presupuestaron los desembolsos por los tres primeros meses de operación de la compañía. A continuación se detallan los rubros que forman parte de la inversión del capital de trabajo de la empresa.

**Cuadro 8.2. Capital de trabajo**

<b>Capital de trabajo</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Meses</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Arriendo	3	1,300.00	3,900.00
Roles de pago	3	2,355.25	7,065.74
Servicios básicos	3	150.00	450.00
Internet	3	50.00	150.00
Suministros de oficina	3	50.42	151.25
<b>TOTAL</b>			<b>11,716.99</b>

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

El capital de trabajo para cubrir los primeros costos operacionales de la compañía es de \$11,716.99.

Los rubros tomados en cuenta para determinar el capital de trabajo fueron: el arriendo del local, los roles de pago a los empleados de la compañía, el pago de servicios básicos e internet, la compra de suministros de oficina. En el Anexo 12 se encuentran detallados los ítems que forman parte del capital de trabajo del presente proyecto.

## 8.2 Fuente de ingresos

El presente proyecto consta de una sola fuente de ingreso que constituye la comercialización de productos importados libres de gluten y lactosa en una tienda especializada ubicada en el norte de la ciudad de Quito. A partir de esta fuente de ingreso la empresa podrá cubrir todos sus costos y gastos.

## 8.3 Costos fijos y variables

### 8.3.1 Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes independientemente de las fluctuaciones en los volúmenes de producción o en los niveles de ventas (Bernard J. Hargadon Jr., 1998, pág. 15). A continuación se detallan los costos fijos mensuales y anuales en los que se incurrirá con el presente proyecto:

**Cuadro 8.3. Costos Fijos**

<b>Costos Fijos</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Arriendo	1,300.00	15,600.00
Servicios básicos	150.00	1,800.00
Internet	50.00	600.00
Suministros de oficina	50.42	605.00
Publicidad	150.00	1,800.00
Roles de pago	2,355.25	28,262.97
<b>TOTAL</b>	<b>4,055.66</b>	<b>48,667.97</b>

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

Los costos fijos mensuales en los que se tendrá que incurrir con el proyecto son \$4,055.66 y anuales \$48,667.97. Los rubros que se tomaron en cuenta para determinar los costos fijos fueron el arriendo del local, servicios básicos como agua, luz y teléfono, el uso de internet, los suministros de oficina, el costo por publicidad y los roles de pago que incluyen los pagos por décimo tercero, décimo cuarto, aportación al IESS y fondos de reserva. En el Anexo 13 se encuentran detallados los costos fijos.

### 8.3.2 Costos variables

Los costos variables son aquellos cuya magnitud fluctúa en razón directamente proporcional a los cambios registrados en los volúmenes de producción o de ventas (Bernard J. Hargadon Jr., 1998, pág. 17). A continuación se detallan los costos variables anuales en los que se incurrirá con el presente proyecto:

**Cuadro 8.4. Costos Variables**

<b>Costos variables</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos de ventas	198,474.96	297,619.95	396,949.91	496,094.90	595,239.90
Costos inventarios	109,295.78	163,892.74	218,591.56	273,188.52	327,785.48
Impuestos Aduana	26,399.59	39,411.42	52,447.53	65,459.36	78,471.19
Costos aduaneros locales	1,259.42	1,838.59	2,418.84	2,998.01	3,577.18
Costos de nacionalización	145.60	145.60	145.60	145.60	145.60
Pagos terceros internacionales	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
Pagos terceros nacionales	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00
<b>TOTAL</b>	<b>139,080.39</b>	<b>207,268.35</b>	<b>275,583.52</b>	<b>343,771.48</b>	<b>411,959.45</b>

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

Para determinar los costos variables se tomaron en cuenta los costos del inventario y todos los rubros en los que se incurre al realizar el proceso de importación desde que la mercadería sale de Argentina hasta que es desconsolidada en la bodega de la empresa.

Como se puede observar los costos variables incrementan cada año, esto sucede por la relación directamente proporcional que tienen con los costos de inventario, que es el pago a proveedores por la adquisición de la mercadería. En el Anexo 14 se detallan los rubros tomados en cuenta en los costos variables.

## 8.4 Margen bruto y margen operativo

### 8.4.1 Margen bruto

A continuación se presentan los márgenes brutos del proyecto en los cinco años de evaluación:

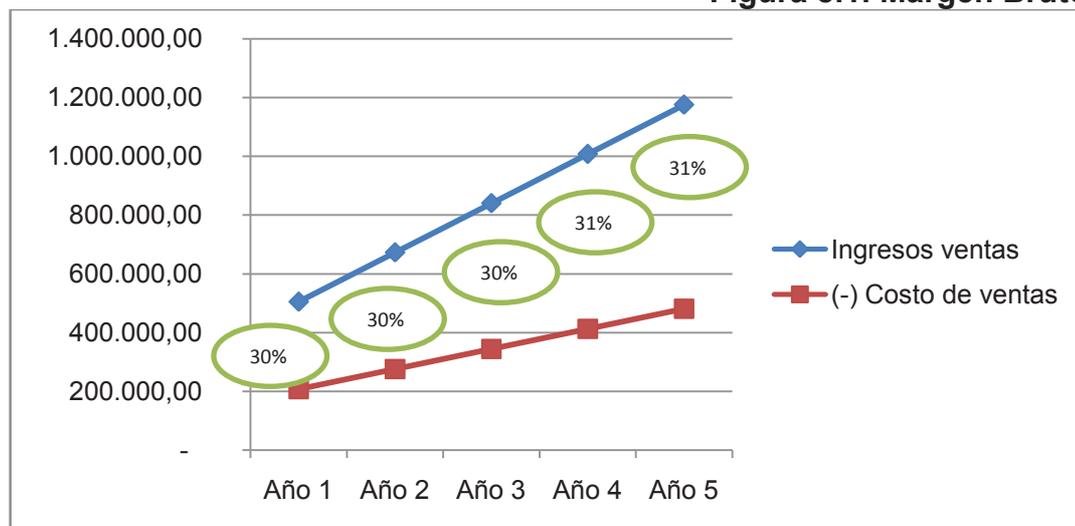
Cuadro 8.5. Margen Bruto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos ventas</b>	198,474.96	297,619.95	396,949.91	496,094.90	595,239.90
<b>(-) Costo de ventas</b>	139,562.84	207,750.80	276,065.98	344,253.94	412,441.90
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>58,912.12</b>	<b>89,869.15</b>	<b>120,883.93</b>	<b>151,840.97</b>	<b>182,798.00</b>
<b>%</b>	30%	30%	30%	31%	31%

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

Figura 8.1. Margen Bruto



Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

Como se puede analizar, el margen bruto en el año 1 refleja un 30%, los años posteriores se estabiliza, incrementándose de manera constante en un 31% anual. Lo que quiere decir que los costos asociados a la generación del ingreso absorben un 69% en promedio de las ventas.

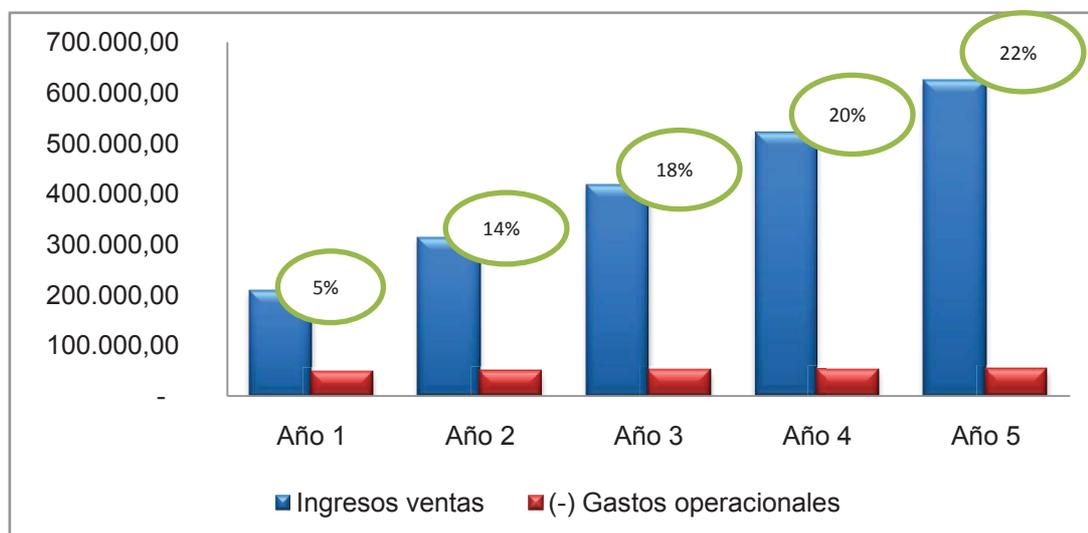
#### 8.4.2 Margen operativo

A continuación se detallan los datos correspondientes al margen operativo en los cinco años de evaluación del presente proyecto.

**Cuadro 8.6. Margen Operativo**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos ventas</b>	198,474.96	297,619.95	396,949.91	496,094.90	595,239.90
<b>(-) Costo de ventas</b>	139,562.84	207,750.80	276,065.98	344,253.94	412,441.90
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>58,912.12</b>	<b>89,869.15</b>	<b>120,883.93</b>	<b>151,840.97</b>	<b>182,798.00</b>
<b>%</b>	30%	30%	30%	31%	31%
<b>(-) Gastos operacionales</b>	48,185.52	49,329.22	50,499.79	51,697.87	2,924.11
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>10,726.60</b>	<b>40,539.93</b>	<b>70,384.14</b>	<b>100,143.09</b>	<b>129,873.89</b>
<b>%</b>	5%	14%	18%	20%	22%

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

**Figura 8.2. Margen Operativo**

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

Como se puede ver el margen operativo alcanza un 5% en el primer año, el segundo año se incrementa a 14%, el tercero a 18%, el cuarto año alcanza un 20% y finalmente el quinto año se obtiene un margen operativo del 22%.

### 8.5 Estado de resultados actual y proyectado

El Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que presenta el volumen total de los ingresos y gastos incurridos por la empresa durante un periodo determinado. El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse los costos y gastos que dieron origen al ingreso. Por lo tanto debe aplicarse al principio del

periodo contable para que la información que sea útil y confiable para la toma de decisiones. (Bernard J. Hargadon Jr., 1998, pág. 39)

**Cuadro 8.7. Estado de Resultados**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>198,474.96</b>	<b>297,619.95</b>	<b>396,949.91</b>	<b>496,094.90</b>	<b>595,239.90</b>
(-) Costo de Ventas	139,562.84	207,750.80	276,065.98	344,253.94	412,441.90
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>58,912.12</b>	<b>89,869.15</b>	<b>120,883.93</b>	<b>151,840.97</b>	<b>182,798.00</b>
(-) Gasto Administrativo y de ventas	48,185.52	48,185.52	48,185.52	48,185.52	48,185.52
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>10,726.60</b>	<b>41,683.63</b>	<b>72,698.42</b>	<b>103,655.45</b>	<b>134,612.48</b>
(-) Gasto Financiero	4680.59	5195.46	5766.96	6401.32	7105.47
(-) Pago de intereses	3206.48	2691.61	2120.11	1485.75	781.60
(-) Depreciaciones	1210.70	1210.70	1210.70	389.00	389.00
<b>(=) Utilidad Antes de Reparto</b>	<b>1,628.83</b>	<b>32,585.86</b>	<b>63,600.65</b>	<b>95,379.38</b>	<b>126,336.41</b>
(-) 15% reparto utilidades trabajadores	244.32	4,887.88	9,540.10	14,306.91	18,950.46
<b>(=) Utilidad / Perdida Después de Participaciones</b>	<b>1,384.51</b>	<b>27,697.98</b>	<b>54,060.55</b>	<b>81,072.47</b>	<b>107,385.95</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	346.13	6,924.50	13,515.14	20,268.12	26,846.49
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>1,038.38</b>	<b>20,773.49</b>	<b>40,545.41</b>	<b>60,804.35</b>	<b>80,539.46</b>
(-) Reserva legal 5%	51.92	1,038.67	2,027.27	3,040.22	4,026.97
<b>(=) Utilidad Retenida</b>	<b>986.46</b>	<b>19,734.81</b>	<b>38,518.14</b>	<b>57,764.14</b>	<b>76,512.49</b>

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

## 8.6 Balance General actual y proyectado

El Balance General muestra la situación financiera en la que se encuentra la empresa en una fecha determinada mediante la descripción de los conceptos de activo, pasivo y patrimonio. (Bernard J. Hargadon Jr., 1998, pág. 39)

Cuadro 8.8. Balance General

<b>BALANCE GENERAL</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo corriente</b>					
Caja y bancos	1,941.52	20,947.52	39,973.20	58,646.66	77,600.05
Inventarios	24,583.91	32,788.73	40,978.28	49,167.82	57,372.65
<b>Total Activo corriente</b>	<b>26,525.43</b>	<b>53,736.25</b>	<b>80,951.48</b>	<b>107,814.49</b>	<b>134,972.69</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Muebles y Enseres	3,940.00	3,940.00	3,940.00	3,940.00	3,940.00
Equipos de computación	2,440.00	2,440.00	2,440.00	2,440.00	2,440.00
(Depreciaciones acumuladas)	1,210.70	2,421.40	3,632.10	4,021.10	4,410.10
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>5,169.30</b>	<b>3,958.60</b>	<b>2,747.90</b>	<b>2,358.90</b>	<b>1,969.90</b>
<b>Activo Intangible</b>					
Constitución de la Compañía	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
<b>Total activo fijo Intangible</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>33,294.73</b>	<b>59,294.85</b>	<b>85,299.38</b>	<b>111,773.39</b>	<b>138,542.59</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo corto plazo</b>					
Cuentas por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Participación trabajadores pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuestos por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total Pasivo a corto plazo</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>					
Bancos y financieras	7,887.07	7,887.07	7,887.07	7,887.07	7,887.07
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>7,887.07</b>	<b>7,887.07</b>	<b>7,887.07</b>	<b>7,887.07</b>	<b>7,887.07</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>7,887.07</b>	<b>7,887.07</b>	<b>7,887.07</b>	<b>7,887.07</b>	<b>7,887.07</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	24,317.36	29,543.70	33,749.03	36,923.88	39,931.01
Reserva Legal Acumulada	51.92	1,090.59	3,117.86	6,158.08	10,185.05
Utilidad (Pérdida del Ejercicio)	1,038.38	20,773.49	40,545.41	60,804.35	80,539.46
<b>Total Patrimonio</b>	<b>25,407.66</b>	<b>51,407.78</b>	<b>77,412.31</b>	<b>103,886.32</b>	<b>130,655.52</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>33,294.73</b>	<b>59,294.85</b>	<b>85,299.38</b>	<b>111,773.39</b>	<b>138,542.59</b>

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

## 8.7 Flujo de efectivo actual y proyectado

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación y muestra la capacidad de la compañía para generar flujos de efectivo.

Los ingresos de ventas del proyecto incrementan a partir del segundo año en un 5% con respecto al año anterior, dado a que el crecimiento real del mercado es del 2% y suponiendo que el mercado responda a las estrategias de marketing de la empresa, el crecimiento esperado es del 5% anual.

**Cuadro 8.9. Estado de Flujo de Efectivo**

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>								
<b>Años</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>+</b>	Ingresos de ventas		198,474.96	297,619.95	396,949.91	496,094.90	595,239.90	
<b>-</b>	Costos de ventas		139,562.84	207,750.80	276,065.98	344,253.94	412,441.90	
<b>-</b>	Costos Fijos		48,667.97	49,811.67	50,982.24	52,180.33	53,406.56	
<b>-</b>	Depreciación		1,210.70	1,210.70	1,210.70	389.00	389.00	
<b>-</b>	Amortización Deuda		7,887.07	7,887.07	7,887.07	7,887.07	7,887.07	
<b>=</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		1,146.38	30,959.71	60,803.92	91,384.57	121,115.37	
<b>-</b>	Participación trabajadores	15%	171.96	4,643.96	9,120.59	13,707.69	18,167.30	
<b>=</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		974.42	26,315.75	51,683.34	77,676.89	102,948.06	
<b>-</b>	Impuesto a la renta	25%	243.61	6,578.94	12,920.83	19,419.22	25,737.02	
<b>=</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>		730.82	19,736.82	38,762.50	58,257.66	77,211.05	
<b>-</b>	Inversión		36,865.99					
<b>-</b>	Capital de Trabajo		11,716.99					
<b>=</b>	<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>		- 48,582.98	1,941.52	20,947.52	39,973.20	58,646.66	77,600.05

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

## 8.8 Punto de equilibrio

“El punto de equilibrio es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida” (Bernard J. Hargadon, 1998, pág. 86)

A continuación se presenta el punto de equilibrio en volumen de ventas para los cinco años de evaluación del presente proyecto. Para el cálculo mencionado se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

**Cuadro 8.10. Punto de equilibrio**

Punto equilibrio en ventas				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
162,630.58	164,080.62	166,746.31	169,943.62	173,448.49

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

El punto de equilibrio en volumen de ventas para el primer año es de \$162,630.58 y el tiempo para alcanzarlo es de 9 meses y 25 días, tomando en cuenta un promedio mensual de venta de \$16,539.58.

A continuación se analizará la naturaleza del proyecto con respecto a su estructura de costos.

**Cuadro 8.11. Estructura de costos**

	Estructura de costos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	198,474.96	297,619.95	396,949.91	496,094.90	595,239.90
<b>Costos variables</b>	139,080.39	207,268.35	275,583.52	343,771.48	411,959.45
<b>Costos fijos</b>	48,667.97	49,811.67	50,982.24	52,180.33	53,406.56
<b>Costos totales</b>	187,748.36	257,080.02	326,565.77	395,951.81	465,366.01
<b>Utilidad</b>	<b>10,726.60</b>	<b>40,539.93</b>	<b>70,384.14</b>	<b>100,143.09</b>	<b>129,873.89</b>

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

Como podemos ver los costos variables predominan en la estructura de costos con un porcentaje promedio de 83% en los 5 años, a continuación se presenta

un detalle de los costos variables para poder analizar cuáles son los más importantes.

**Cuadro 8.12. Análisis de costos variables**

<b>Costos variables</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de inventario	109,295.78	163,892.74	218,591.56	273,188.52	327,785.48
Impuestos Aduana	26,399.59	39,411.42	52,447.53	65,459.36	78,471.19
Costos aduaneros locales	1,259.42	1,838.59	2,418.84	2,998.01	3,577.18
Costos de nacionalización	145.60	145.60	145.60	145.60	145.60
Pagos terceros internacionales	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
Pagos terceros nacionales	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00
<b>TOTAL</b>	<b>139,080.39</b>	<b>207,268.35</b>	<b>275,583.52</b>	<b>343,771.48</b>	<b>411,959.45</b>

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

Como se puede observar el rubro más alto dentro de los costos variables es el costo de inventario, mismo que tiene un porcentaje de 79% frente al total de costos variables del presente proyecto. El costo de inventario es el pago a los proveedores en el exterior por la mercadería que será importada.

## **8.9 Control de costos importantes**

A continuación se realizará un análisis de sensibilidad frente a posibles cambios en la anuencia de compra de la demanda potencial, analizando los cambios que se darían en los ingresos y costos del proyecto se desarrollarán tres escenarios posibles, un esperado, un optimista y un pesimista.

### **8.9.1 Escenario esperado**

A continuación se presenta el estado de resultados y flujo de efectivo tomando en cuenta que los supuestos planteados en el plan se cumplen a cabalidad. La anuencia de compra esperada de la demanda potencial es del 10%.

Este escenario tiene una alta probabilidad de ocurrencia ya que toda la información obtenida para este plan de negocios es actual, por lo que es factible que el mercado actúe de manera similar a lo planificado.

Cuadro 8.13. Estado de Resultados escenario esperado

<b>ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO ESPERADO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>198,474.96</b>	<b>297,619.95</b>	<b>396,949.91</b>	<b>496,094.90</b>	<b>595,239.90</b>
(-) Costo de Ventas	139,562.84	207,750.80	276,065.98	344,253.94	412,441.90
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>58,912.12</b>	<b>89,869.15</b>	<b>120,883.93</b>	<b>151,840.97</b>	<b>182,798.00</b>
(-) Gasto Administrativo y de ventas	48,185.52	48,185.52	48,185.52	48,185.52	48,185.52
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>10,726.60</b>	<b>41,683.63</b>	<b>72,698.42</b>	<b>103,655.45</b>	<b>134,612.48</b>
(-) Gasto Financiero	4680.59	5195.46	5766.96	6401.32	7105.47
(-) Pago de intereses	3206.48	2691.61	2120.11	1485.75	781.60
(-) Depreciaciones	1210.70	1210.70	1210.70	389.00	389.00
<b>(=) Utilidad Antes de Reparto</b>	<b>1,628.83</b>	<b>32,585.86</b>	<b>63,600.65</b>	<b>95,379.38</b>	<b>126,336.41</b>
(-) 15% reparto utilidades trabajadores	244.32	4,887.88	9,540.10	14,306.91	18,950.46
<b>(=) Utilidad/ Perdida Después de Participaciones</b>	<b>1,384.51</b>	<b>27,697.98</b>	<b>54,060.55</b>	<b>81,072.47</b>	<b>107,385.95</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	346.13	6,924.50	13,515.14	20,268.12	26,846.49
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>1,038.38</b>	<b>20,773.49</b>	<b>40,545.41</b>	<b>60,804.35</b>	<b>80,539.46</b>
(-) Reserva legal 5%	51.92	1,038.67	2,027.27	3,040.22	4,026.97
<b>(=) Utilidad Retenida</b>	<b>986.46</b>	<b>19,734.81</b>	<b>38,518.14</b>	<b>57,764.14</b>	<b>76,512.49</b>

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

Cuadro 8.14. Estado de Flujo de Efectivo escenario esperado

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO ESPERADO								
Años		0	1	2	3	4	5	
+	Ingresos de ventas		198,474.96	297,619.95	396,949.91	496,094.90	595,239.90	
-	Costos de ventas		139,562.84	207,750.80	276,065.98	344,253.94	412,441.90	
-	Costos Fijos		48,667.97	49,811.67	50,982.24	52,180.33	53,406.56	
-	Depreciación		1,210.70	1,210.70	1,210.70	389.00	389.00	
-	Amortización Deuda		7,887.07	7,887.07	7,887.07	7,887.07	7,887.07	
=	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		1,146.38	30,959.71	60,803.92	91,384.57	121,115.37	
-	Participación trabajadores	15%	171.96	4,643.96	9,120.59	13,707.69	18,167.30	
=	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		974.42	26,315.75	51,683.34	77,676.89	102,948.06	
-	Impuesto a la renta	25%	243.61	6,578.94	12,920.83	19,419.22	25,737.02	
=	<b>UTILIDAD NETA</b>		730.82	19,736.82	38,762.50	58,257.66	77,211.05	
-	Inversión	36,865.99						
-	Capital de Trabajo	11,716.99						
=	<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	- 48,582.98	1,941.52	20,947.52	39,973.20	58,646.66	77,600.05	

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

### 8.9.2 Escenario optimista

Para el desarrollo de este escenario se ha planteado que la anuencia de compra de la demanda potencial sea del 15%. De esta manera los ingresos aumentarán y los costos también lo harán pero en menor proporción que los ingresos, generando mayor utilidad.

Este escenario tiene una probabilidad media de ocurrencia ya que se prefiere manejar un criterio conservador de evaluación.

**Cuadro 8.15. Estado de resultados escenario optimista**

<b>ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>297,619.95</b>	<b>396,949.91</b>	<b>496,094.90</b>	<b>595,239.90</b>	<b>694,569.86</b>
(-) Costo de Ventas	207,750.80	276,065.98	344,253.94	412,441.90	480,757.08
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>89,869.15</b>	<b>120,883.93</b>	<b>151,840.97</b>	<b>182,798.00</b>	<b>213,812.78</b>
(-) Gasto Administrativo y de ventas	48,185.52	48,185.52	48,185.52	48,185.52	48,185.52
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>41,683.63</b>	<b>72,698.42</b>	<b>103,655.45</b>	<b>134,612.48</b>	<b>165,627.27</b>
(-) Gasto Financiero	5137.19	5702.28	6329.53	7025.77	7798.61
(-) Pago de intereses	3519.27	2954.18	2326.93	1630.68	857.85
(-) Depreciaciones	1210.70	1210.70	1210.70	389.00	389.00
<b>(=) Utilidad Antes de Reparto</b>	<b>31,816.47</b>	<b>62,831.26</b>	<b>93,788.29</b>	<b>125,567.02</b>	<b>156,581.81</b>
(-) 15% reparto utilidades trabajadores	4,772.47	9,424.69	14,068.24	18,835.05	23,487.27
<b>(=) Utilidad/ Perdida Después de Participaciones</b>	<b>27,044.00</b>	<b>53,406.57</b>	<b>79,720.05</b>	<b>106,731.97</b>	<b>133,094.54</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	6,761.00	13,351.64	19,930.01	26,682.99	33,273.63
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>20,283.00</b>	<b>40,054.93</b>	<b>59,790.04</b>	<b>80,048.98</b>	<b>99,820.90</b>
(-) Reserva legal 5%	1,014.15	2,002.75	2,989.50	4,002.45	4,991.05
<b>(=) Utilidad Retenida</b>	<b>19,268.85</b>	<b>38,052.18</b>	<b>56,800.53</b>	<b>76,046.53</b>	<b>94,829.86</b>

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

Cuadro 8.16. Estado de Flujo de Efectivo escenario optimista

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA								
Años		0	1	2	3	4	5	
+	Ingresos de ventas			297,619.95	396,949.91	496,094.90	595,239.90	694,569.86
-	Costos de ventas			207,750.80	276,065.98	344,253.94	412,441.90	480,757.08
-	Costos Fijos			48,667.97	49,811.67	50,982.24	52,180.33	53,406.56
-	Depreciación			1,210.70	1,210.70	1,210.70	389.00	389.00
-	Amortización Deuda			8,656.46	8,656.46	8,656.46	8,656.46	8,656.46
=	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>			31,334.02	61,205.11	90,991.57	121,572.21	151,360.76
-	Participación trabajadores	15%		4,700.10	9,180.77	13,648.73	18,235.83	22,704.11
=	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>			26,633.92	52,024.34	77,342.83	103,336.38	128,656.65
-	Impuesto a la renta	25%		6,658.48	13,006.09	19,335.71	25,834.10	32,164.16
=	<b>UTILIDAD NETA</b>			19,975.44	39,018.26	58,007.12	77,502.29	96,492.49
-	Inversión		41,605.29					
-	Capital de Trabajo		11,716.99					
=	<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>		- 53,322.29	21,186.14	40,228.96	59,217.82	77,891.29	96,881.49

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

### 8.9.3 Escenario pesimista

Para el desarrollo de este escenario se ha planteado que la anuencia de compra de la demanda potencial sea del 5%. De esta manera los ingresos disminuirán y los costos también lo harán pero en menor proporción que los ingresos, generando menor utilidad.

Este escenario tiene una probabilidad baja de ocurrencia ya que se ha manejado criterios conservadores de evaluación evitando que suceda este escenario.

**Cuadro 8.17. Estado de resultados escenario pesimista**

<b>ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>99,144.99</b>	<b>198,474.96</b>	<b>297,619.95</b>	<b>396,949.91</b>	<b>496,094.90</b>
(-) Costo de Ventas	71,247.66	139,562.84	207,750.80	276,065.98	344,253.94
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>27,897.33</b>	<b>58,912.12</b>	<b>89,869.15</b>	<b>120,883.93</b>	<b>151,840.97</b>
(-) Gasto Administrativo y de ventas	48,185.52	48,185.52	48,185.52	48,185.52	48,185.52
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>(20,288.19)</b>	<b>10,726.60</b>	<b>41,683.63</b>	<b>72,698.42</b>	<b>103,655.45</b>
(-) Gasto Financiero	4223.14	4687.69	5203.34	5775.70	6411.03
(-) Pago de intereses	2893.10	2428.55	1912.91	1340.54	705.21
(-) Depreciaciones	1210.70	1210.70	1210.70	389.00	389.00
<b>(=) Utilidad Antes de Reparto</b>	<b>(28,615.13)</b>	<b>2,399.65</b>	<b>33,356.69</b>	<b>65,193.17</b>	<b>96,150.20</b>
(-) 15% reparto utilidades trabajadores	(4,292.27)	359.95	5,003.50	9,778.98	14,422.53
<b>(=) Utilidad / Perdida Después de Participaciones</b>	<b>(24,322.86)</b>	<b>2,039.71</b>	<b>28,353.18</b>	<b>55,414.20</b>	<b>81,727.67</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	(6,080.72)	509.93	7,088.30	13,853.55	20,431.92
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>(18,242.15)</b>	<b>1,529.78</b>	<b>21,264.89</b>	<b>41,560.65</b>	<b>61,295.75</b>
(-) Reserva legal 5%	(912.11)	76.49	1,063.24	2,078.03	3,064.79
<b>(=) Utilidad Retenida</b>	<b>(17,330.04)</b>	<b>1,453.29</b>	<b>20,201.64</b>	<b>39,482.62</b>	<b>58,230.97</b>

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

Cuadro 8.18. Estado de Flujo de Efectivo escenario pesimista

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PESIMISTA								
Años		0	1	2	3	4	5	
+	Ingresos de ventas		99,144.99	198,474.96	297,619.95	396,949.91	496,094.90	
-	Costos de ventas		71,247.66	139,562.84	207,750.80	276,065.98	344,253.94	
-	Costos Fijos		48,667.97	49,811.67	50,982.24	52,180.33	53,406.56	
-	Depreciación		1,210.70	1,210.70	1,210.70	389.00	389.00	
-	Amortización Deuda		7,116.24	7,116.24	7,116.24	7,116.24	7,116.24	
=	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		- 29,097.59	773.50	30,559.96	61,198.37	90,929.16	
-	Participación trabajadores	15%	- 4,364.64	116.03	4,583.99	9,179.75	13,639.37	
=	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		- 24,732.95	657.48	25,975.97	52,018.61	77,289.79	
-	Impuesto a la renta	25%	- 6,183.24	164.37	6,493.99	13,004.65	19,322.45	
=	<b>UTILIDAD NETA</b>		- 18,549.71	493.11	19,481.98	39,013.96	57,967.34	
-	Inversión		32,117.84					
-	Capital de Trabajo		11,716.99					
=	<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>		- 43,834.84	- 17,339.01	1,703.81	20,692.68	39,402.96	58,356.34

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

Se ha analizado los tres posibles escenarios planteados y se considera oportuno trabajar con el escenario esperado, debido a que este fue realizado en base a información actual como se menciono anteriormente y además se lo desarrollo bajo criterios conservadores para no cometer errores de pronósticos optimistas o pesimistas, de tal manera que se logre realizar una evaluación real y se puedan tomar decisiones acertadas acerca del proyecto.

### 8.10 Análisis de índices financieros

Un indicador financiero es una relación de las cifras obtenidas de los estados financieros y demás informes, con el propósito de mostrar la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa para tomar acciones correctivas o preventivas según corresponda. (Karen Marie Mokate, 2008, pág. 74)

A continuación se describen los índices del primer año que se evaluaron de acuerdo al presente proyecto:

Liquidez: Estos índices miden la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

$$\begin{aligned} \text{Razón corriente} &= \text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes} \\ &= 26,525.43 / 7,887.07 \\ &= 3.36 \end{aligned}$$

Analizando el resultado de este índice se concluye que por cada US\$1 de deuda a corto plazo de la compañía, ésta posee US\$3.36 para poder afrontar dichas obligaciones.

$$\begin{aligned} \text{Prueba ácida} &= (\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos corrientes} \\ &= (26,525.43 - 24,583.91) / 7,887.07 \\ &= 0.25 \end{aligned}$$

Analizando el resultado de este índice se concluye que por cada US\$1 de deuda a corto plazo de la compañía, esta posee US\$0.25 de activos disponibles y exigibles para poder afrontar dichas obligaciones.

Rentabilidad: Son aquellos índices que miden las utilidades al final de un período, sirven como parámetros de inversión debido a que demuestran cuales son las opciones de ganancia o rentabilidad que se obtienen.

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad} &= \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas} \\ &= 1,038.38 / 198,474.96 \\ &= 0.5\% \end{aligned}$$

Analizando el resultado de este índice se concluye que por cada US\$1 de ventas netas de la compañía, ésta tiene un margen neto de utilidad del 0.5%

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento sobre la inversión (ROI)} &= \text{Rendimiento} / \text{Inversión} \\ &= 986.46 / 48,582.98 \\ &= 2.0\% \end{aligned}$$

Analizando el resultado de este índice se concluye que por cada US\$1 invertido en la compañía, ésta tiene un rendimiento del 2%.

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento sobre los activos (ROA)} &= \text{Utilidad operacional} / \text{Activos totales} \\ &= 10,726.60 / 33,294.73 \\ &= 32.2\% \end{aligned}$$

Analizando el resultado de este índice se concluye que por cada US\$1 de activos de propiedad de la compañía, esta tiene un rendimiento del 32.2%.

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento sobre los activos (ROE)} &= \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio} \\ &= 1,038.38 / 25,407.66 \\ &= 4.1\% \end{aligned}$$

Analizando el resultado de este índice se concluye que por cada US\$1 de patrimonio de los socios, éstos tiene un rendimiento del 4.1%.

Desempeño: Estos índices miden la gestión de la administración con relación al desempeño de las operaciones de la empresa. Es decir, la efectividad y eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos para generar ganancias.

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Inventarios} &= \text{Costo de ventas} / \text{Inventario promedio} \\ &= 113,501.94 / 25,530 \\ &= 4.45 \text{ veces.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rotación de Inventarios en días} &= 365 / \text{Rotación de inventarios} \\ &= 365 / 4.45 \\ &= 82.10 \end{aligned}$$

Analizando los resultados quieren decir que el Inventario ha rotado 4.45, veces en el año lo cual quiere decir cada 82 días.

A continuación se presenta un cuadro con un resumen de los índices calculados para cada año de evaluación del presente proyecto.

**Cuadro 8.19. Indicadores financieros**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	<b>Liquidez</b>				
<b>Razón corriente</b>	3.36	6.81	10.26	13.67	17.11
<b>Prueba Ácida</b>	0.25	2.66	5.07	7.44	9.84
	<b>Rendimiento</b>				
<b>Margen de utilidad</b>	0.5%	7.0%	10.2%	12.3%	13.5%
<b>ROI</b>	2.0%	40.6%	79.3%	118.9%	157.5%
<b>ROA</b>	32.2%	70.3%	85.2%	92.7%	97.2%
<b>ROE</b>	4.1%	40.4%	52.4%	58.5%	61.6%
	<b>Desempeño</b>				
<b>Rotación de Inventarios</b>	4.45	5.00	5.33	5.56	5.71
<b>Rotación de Inventario en días</b>	82.10	73.02	68.42	65.69	63.89

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

## 8.11 Valuación

A continuación se presenta el Estado de flujo de efectivo del proyecto:

**Cuadro 8.20. Estado de Flujo de Efectivo**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO								
Años		0	1	2	3	4	5	
+	Ingresos de ventas		198,474.96	297,619.95	396,949.91	496,094.90	595,239.90	
-	Costos de ventas		139,562.84	207,750.80	276,065.98	344,253.94	412,441.90	
-	Costos Fijos		48,667.97	49,811.67	50,982.24	52,180.33	53,406.56	
-	Depreciación		1,210.70	1,210.70	1,210.70	389.00	389.00	
-	Amortización Deuda		7,887.07	7,887.07	7,887.07	7,887.07	7,887.07	
=	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		1,146.38	30,959.71	60,803.92	91,384.57	121,115.37	
-	Participación trabajadores	15%	171.96	4,643.96	9,120.59	13,707.69	18,167.30	
=	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		974.42	26,315.75	51,683.34	77,676.89	102,948.06	
-	Impuesto a la renta	25%	243.61	6,578.94	12,920.83	19,419.22	25,737.02	
=	<b>UTILIDAD NETA</b>		730.82	19,736.82	38,762.50	58,257.66	77,211.05	
-	Inversión		36,865.99					
-	Capital de Trabajo		11,716.99					
=	<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	- 48,582.98	1,941.52	20,947.52	39,973.20	58,646.66	77,600.05	

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

### 8.11.1 Tasa de descuento utilizada

Para actualizar los flujos de efectivo se utilizó la tasa de descuento calculada con modelo del CAPM. La tasa obtenida fue del 25.76%. En el Anexo 15 se detalla el cálculo de la tasa mencionada.

### 8.11.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto de los flujos estimados en el proyecto alcanza un valor de \$34,421.78 en el escenario esperado, con lo cual se concluye que el proyecto es aceptable ya que el monto es positivo y genera valor sobre la inversión.

### 8.11.3 Tasa interna de retorno (TIR)

Los flujos estimados en el proyecto arrojan una tasa interna de retorno del 46.02% en el escenario esperado, lo cual refleja que el proyecto tiene una alta rentabilidad y supera por 20.26% la tasa de descuento utilizada para el cálculo.

A continuación se presenta los resultados del VAN y TIR en los tres posibles escenarios desarrollados en el presente proyecto:

**Cuadro 8.21. Valuación del proyecto**

	Escenarios		
	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	-11,835.01	34,421.78	80,677.03
TIR	18.57%	46.02%	71.48%

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

Como se puede observar el proyecto es rentable y genera un alto valor sobre la inversión de cumplirse el escenario esperado o el optimista, de ocurrir el escenario pesimista el proyecto no constituye una inversión rentable puesto que el valor actual neto es negativo por lo que no genera valor sobre la inversión y la tasa interna de retorno es menor al costo de oportunidad.

## 9. CAPÍTULO IX

### PROPUESTA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se presentará las cifras necesarias para llevar a cabo el proyecto, se conocerá la estructura de capital planeada así como también el número y la participación de los accionistas de la empresa, el uso que se dará a los fondos y el retorno para los inversionistas. Todo esto se realizará con el fin de evaluar el potencial y el atractivo monetario del proyecto.

#### 9.1 Financiamiento deseado

La cantidad de dinero que se necesitará para llevar a cabo el presente proyecto es de \$48,582.98.

Es importante tomar en cuenta que se ha incluido un 5% para afrontar imprevistos necesarios que pueden surgir durante la marcha del negocio, es decir eventualidades para las cuales se necesite dinero adicional a lo presupuestado. La cantidad que se ha determinado para imprevistos es \$2,313.48 mismos que ya se encuentran incluidos en el monto presentado.

#### 9.2 Estructura de capital y deuda buscada

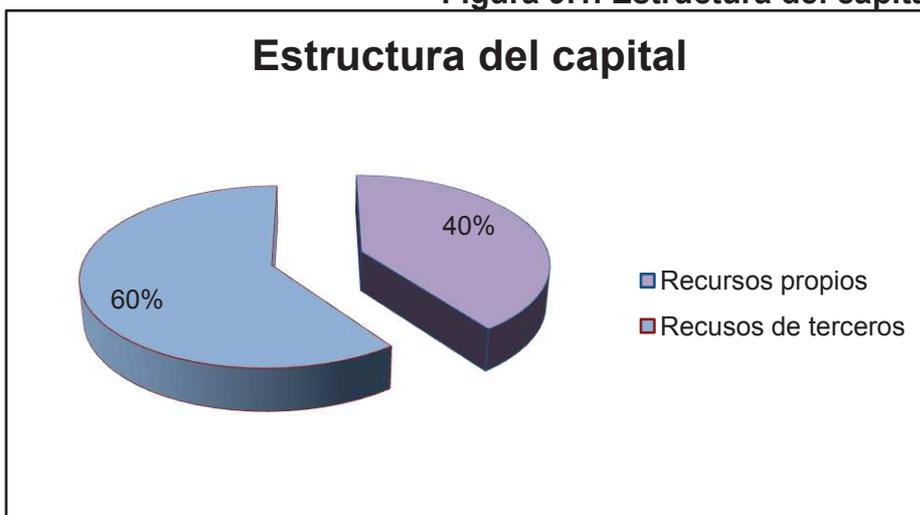
La estructura de capital para financiar el proyecto será 40% de recursos propios y el 60% restante de deuda, a continuación se presentan las cifras necesarias para llevar a cabo el proyecto.

**Cuadro 9.1. Estructura financiamiento**

<b>Estructura del financiamiento</b>		
<b>Fuentes</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Recursos propios	19,433.19	40%
Recursos de terceros	29,149.79	60%
<b>TOTAL</b>	<b>48,582.98</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

Figura 9.1. Estructura del capital



Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

### 9.3 Capitalización

El capital de la Compañía estará distribuido entre tres socios en proporción del 33% de participaciones cada uno, de tal manera que el capital social de la empresa estará constituido por 19,579.24 participaciones de un valor de \$1 cada una resultando de esta manera \$19,579.24.

A continuación se presenta el cuadro de socios:

Cuadro 9.2. Cuadro de socios

Accionista	Número de participaciones	Valor	Porcentaje de participación
Daniela Bahamonde	6,477.73	6,477.73	33%
Miguel Hidalgo	6,477.73	6,477.73	33%
Mary Cruz Dávalos	6,477.73	6,477.73	33%
<b>Total</b>	<b>19,433.19</b>	<b>12,955.46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

## 9.4 Uso de fondos

El dinero obtenido tanto por recursos propios como por el préstamo bancario será utilizado para los rubros correspondientes a la inversión inicial del proyecto, mismos que a continuación se detallan.

**Cuadro 9.3. Inversión inicial**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor (\$)</b>
Adecuación de instalaciones	5,000.00
Muebles y Enseres	3,940.00
Equipos de computación	2,440.00
Equipos de Oficina	230.00
Gastos de Constitución	1,600.00
Gasto Registros Sanitarios	5,220.00
Gastos de Marketing	3,500.00
Caja Bancos	2,000.00
Capital de trabajo	11,716.99
Inventarios	7,286.39
Costos de importación inicial	3,336.13
<b>TOTAL</b>	<b>46,269.51</b>
Imprevistos (5%)	2,313.48
<b>TOTAL NECESARIO</b>	<b>48,582.98</b>

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: La autora

## 9.5 Retorno para el inversionista

En esta sección se procederá a analizar el rendimiento que el inversionista obtendrá al poner su dinero en la compañía. Se determinará el porcentaje de ganancia sobre el capital invertido.

Lo anteriormente mencionado, se obtendrá mediante el cálculo del flujo de efectivo disponible para el inversionista, mismo que se detalla a continuación.

Cuadro 9.4. Estado de Flujo de Efectivo del Inversionista

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL INVERSIONISTA							
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
+	Ingresos de ventas		198,474.96	297,619.95	396,949.91	496,094.90	595,239.90
-	Costos de ventas		139,562.84	207,750.80	276,065.98	344,253.94	412,441.90
=	<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		58,912.12	89,869.15	120,883.93	151,840.97	182,798.00
-	Gasto Administrativo y de ventas		48,667.97	49,811.67	50,982.24	52,180.33	53,406.56
=	<b>Utilidad Operacional</b>		10,244.14	40,057.48	69,901.69	99,660.64	129,391.43
+	Depreciaciones y amortizaciones		1,210.70	1,210.70	1,210.70	389.00	389.00
-	Inversión	-36,865.99					
-	Capital de trabajo	-11,716.99					
=	<b>Flujo de caja operativo</b>	-48,582.98	11,454.84	41,268.18	71,112.39	100,049.64	129,780.43
-	Pagos de capital		-4,680.59	-5,195.46	-5,766.96	-6,401.32	-7,105.47
-	Intereses		-2,044.13	-1,715.90	-1,351.57	-947.16	-498.27
=	<b>Flujo de caja del Inversionista</b>	-48,582.98	14,091.31	44,747.73	75,527.78	105,503.80	136,387.63

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

### 9.5.1 Tasa de descuento utilizada

Para actualizar los flujos de efectivo se utilizó la tasa de descuento calculada con modelo del WACC. La tasa obtenida fue del 15.25%. En el Anexo 16 se detalla el cálculo de la tasa mencionada.

### 9.5.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto de los flujos estimados en el proyecto alcanza un valor de \$173,524.18 en el escenario esperado, con lo cual se concluye que el proyecto es bastante aceptable ya que genera un alto valor sobre la inversión.

### 9.5.3 Tasa interna de retorno (TIR)

Los flujos estimados en el proyecto arrojan una tasa interna de retorno del 84.12% en el escenario esperado, lo cual refleja que el proyecto tiene una alta rentabilidad y supera por 68.87%% la tasa de descuento utilizada para el cálculo.

A continuación se presenta los resultados del VAN y TIR en los tres posibles escenarios desarrollados en el presente proyecto:

**Cuadro 9.5. Valuación para el inversionista**

	Escenarios		
	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	73,650.27	173,524.18	273,388.40
TIR	43.73%	84.12%	124.01%

Fuente: Investigación personal

Elaboración: La autora

Como se puede observar el proyecto es rentable y genera un alto valor sobre la inversión de cumplirse cualquiera de los tres escenarios.

## 10. CAPÍTULO X

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 10.1 Conclusiones

- Los indicadores económicos que más relevancia tienen con la industria que se está estudiando en el presente proyecto son el Producto Interno Bruto ya que la industria de comercio al por mayor y menor tiene un aporte del 11.31% al PIB nacional. El Índice de Precios al Consumidor es considerado un indicador importante ya que mide los cambios en el tiempo de nivel general de los precios que corresponden al consumo final de bienes y servicios. La Inflación se mide a través del IPC y es relevante porque los alimentos y bebidas no alcohólicas aportan en un 48% a la inflación. El desempleo es un indicador que se debe tomar en cuenta ya que mientras menor cantidad de desempleados existan en el país, mayor será la capacidad de compra.
- En el mercado ecuatoriano los intolerantes a la lactosa tienen como opciones: leche deslactosada y leche de soya, sin embargo los celíacos tienen que cambiar por completo su dieta a una que solo incluya productos sin gluten. En el Ecuador no existe gran variedad de productos para este tipo de personas.
- En el país no existe apoyo gubernamental para la introducción de productos libres de lactosa y gluten dirigidos para personas con intolerancias alimenticias. Muchas personas optan por traer este tipo de productos del exterior, pero al momento de ingresarlos al país tienen que pagar impuestos en la aduana ya que en dicha institución se desconoce que estos productos facilitarían la alimentación y salud de las personas diagnosticadas con intolerancias alimenticias.
- El apoyo gubernamental es muy importante en el caso de las intolerancias alimenticias, en el país no se cuenta con estadísticas o

información que permita conocer más acerca de estas enfermedades que merecen atención de las autoridades para la creación de asociaciones, difusión de información, correcto etiquetado en los productos y apoyo en general para estas personas.

- La demanda potencial para el presente proyecto son todos aquellos que sufren de intolerancia a la lactosa, al gluten y que han sido diagnosticados con autismo en los sectores Quito Norte y Cumbayá. La demanda potencial alcanza las 10,728 personas.
- Es importante tomar en cuenta que las personas celiacas, que tienen que seguir una dieta libre de gluten, gastan hasta un 300% más en alimentos que las personas con una dieta regular, porque los productos elaborados sin gluten tienen precios más elevados que los productos comunes.
- Los productos que se comercializarán serán traídos del exterior, lo que quiere decir que se realizará la importación de los mismos. Por lo tanto los productos entrarán al país como productos terminados y no pasaran por ningún proceso de transformación.
- La rentabilidad del proyecto, evaluado para cinco años, estima un Valor Actual Neto de \$34,421.78 y una Tasa Interna de Retorno de 46.02%.
- Tomando en cuenta que la Tasa Interna de Retorno del proyecto supera en 28.63% a la tasa de descuento utilizada para actualizar los flujos estimados de efectivo y el periodo de recuperación de la inversión es de dos años, cuatro meses y veinte días; se considera al proyecto atractivo para invertir.

## 10.2 Recomendaciones

- Se recomienda analizar los cambios en las tendencias del mercado para ofrecer los productos adecuados y relacionados a los gustos y preferencias de los consumidores.
- Se recomienda tener una comunicación personal con los clientes, para lo que se debe tener herramientas para interactuar con los consumidores; saber sus inquietudes, sugerencias, sus gustos y sus preferencias.
- Realizar una asociación que reúna a las personas con intolerancias a la lactosa, al gluten y demás intolerancias alimenticias para obtener información estadística que refleje el número de personas afectadas con este diagnóstico y así poder conocer de mejor manera sus necesidades para exigir a las autoridades que brinden apoyo a esta causa.
- Se recomienda tener un manejo de inventarios impecable, sin errores, que permita conocer la rotación de los productos, para lograr administrar correctamente el abastecimiento.
- Se recomienda la aceptación del presente proyecto, apoyándose en los resultados obtenidos en la investigación.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Alegre, Luis; Galve Gorris, Carmen, Fundamentos de economía de la empresa. Perspectiva funcional. Editorial Ariel. 2001, pág. 147.
- Bort Muñoz, Miguel Angel, Merchandising. ESIC Editorial, 2004, pág. 19.
- Chase, Richard.; Alquilano, Nicholas.; Jacobs, Robert., Administración de producción y operaciones. Mac Graw Hill, 2000, pág. 21.
- Hargadon, Bernard., Jr., Principios de Contabilidad. Editorial Norma, 1998, pág. 89.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Fundamentos de Marketing, Pearson Education, 2003, pág. 282.
- Kotler, Philip, Marketing Essentials. Prentice Hall, 1984, pág. 94.
- Lamb, Charles. Marketing. Cengage Learning Editores, 2006, pág. 159.
- Lamb, Charles, Joseph F. Hair, Carl McDaniel, Fundamentos de Marketing. Cengage Learning Editores, 2006, pág. 527 y 528.
- Malhotra, Naresh, Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado. Pearson Education. 2004, pág. 21, 139 y 147.
- Mokate, Karen Marie. Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Gestión Empresarial, 2008, pág. 74.
- Porter, Michael, Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Sociedad Anónima, 1982, pág. 58 y 61.

### Revista:

- Arango, L.; Ayala, E.; Muñoz, Y.; Messing, B.; (2006): Deficiencia de lactasa, Intolerancia a la lactosa y pico de masa ósea en adultos jóvenes colombianos. Volúmen 13, No. 4. Diciembre 2006.

### Artículo de un periódico:

- El Telégrafo, Celíacos tienen pocas opciones de alimentación. El Telégrafo, sección Diversidad. Edición 29 de octubre 2008.

- El Universo, Colecta busca construir un centro para tratar autismo. El Universo, sección Comunidad. Edición 28 de marzo de 2011.

#### **Documento de Internet:**

- Aduana del Ecuador, Procedimientos para Importar.  
<http://www.aduana.gov.ec/contenido/procimportar.html>. Descargado:  
01/04/2011
- Alerta Nutricional (2010): ABC de la Celiaquía.  
<http://www.alertanutricional.org/ABCeliaquia.pdf>. Descargado:  
31/05/2011
- Alerta nutricional (2009): Intolerancia a la lactosa, un problema 70% Latinoamericano y 90% peruano.  
<http://www.alertanutricional.org/interior.php?num=84>. Descargado:  
04/06/2011
- Asociación Celíaca Argentina (2010). Qué es la celiaquía.  
<http://www.celiaco.org.ar/celiaquia/que-es-la-celiaquia->. Descargado:  
03/04/2011
- Asociación Celíaca Uruguaya (2011): Enfermedad Celíaca Estadísticas.  
<http://www.acelu.org/enfermedad-celiaca/estadisticas>. Descargado:  
31/05/2011
- Asociación Somos Celíacos Venezuela (2009): ¿Por qué debemos unirnos?  
[http://www.celiacosvenezuela.org.ve/celiacos/debemos\\_unirnos.php](http://www.celiacosvenezuela.org.ve/celiacos/debemos_unirnos.php).  
Descargado: 31/05/2011.
- Banco Central del Ecuador (2009). Preguntas Frecuentes.  
<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>. Descargado: 30/03/2011
- Banco Central del Ecuador (2009), Previsiones Macroeconómicas 2010.  
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>. Descargado:  
31/03/2011
- Banco Central del Ecuador (2009), Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador no. 74.

- <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/come74.pdf>. Descargado: 02/04/2011
- Banco Central del Ecuador (2009), Estadísticas Macroeconómicas Marzo 2011. <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>. Descargado: 31/03/2011
  - Banco Central del Ecuador (2009), Inflación. [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion). Descargado: 02/04/2011
  - Colegio de Nutricionistas y Dietistas de Venezuela (2011): Manejo Nutricional de un niño con autismo. <http://www.colegiodenutricionistas.com/Site/2008/01/manejo-nutricional-del-nio-con-autismo.html>. Descargado: 12/05/2011
  - Corporación de Apoyo al Celíaco (2011): ¡Ya sabemos cuántos celíacos hay en Chile! [http://www.coacel.cl/articulos\\_interes\\_2.html](http://www.coacel.cl/articulos_interes_2.html). Descargado: 31/05/2011.
  - Corporación el Rosado S.A. (2010). <http://www.elrosado.com/sitio/Tarjetas.jsp>. Descargado: 16/04/2011
  - Corporación La Favorita (2010), Visite nuestros locales. <http://www.supermaxi.com/portal/en/web/cfavorita/locales>. Descargado: 16/04/2011
  - Deloitte, 2011. Índice de confianza empresarial. [http://www.deloitte.com/view/es\\_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/indice-de-confianza-empresarial/index.htm](http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/indice-de-confianza-empresarial/index.htm). Descargado: 04/04/2011
  - Embajada de España (2006). El Registro Sanitario en la República del Ecuador. [http://www.icex.es/staticFiles/Id%20397673%20Registro%20Sanitario%20Ecuador.pdf\\_10880\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20397673%20Registro%20Sanitario%20Ecuador.pdf_10880_.pdf). Descargado: 04/04/2011
  - Enfermedades del colon e intestino (2010). Intolerancia a la lactosa. <http://www.intestino.cl/intolerancia-lactosa.htm>. Descargado: 03/04/2011

- Federación de Asociaciones de Celíacos de España (2011): Informe de precios sobre productos sin gluten 2010.  
[http://www.celiacos.org/Informe\\_Precios\\_2010.pdf](http://www.celiacos.org/Informe_Precios_2010.pdf). Descargado: 14/06/2011
- Fybeca (2009), Directorio de Farmacias.  
<https://www.fybeca.com/fybeca/portal/main.do?sectionCode=759>.  
Descargado: 16/04/2011
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2008), Clasificación CIU.  
[http://www.inec.gob.ec/web/guest/con\\_ciu](http://www.inec.gob.ec/web/guest/con_ciu). Descargado: 28/3/2011
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2008), Índice de Precios al Consumidor.  
[http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/ind\\_eco/ipc](http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc)  
Descargado: 13/04/2011
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2008). Reporte de Inflación Febrero 2011.  
[http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/ind\\_eco/ipc?doAsUseRId=W9NEZWtSVLU%253D](http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc?doAsUseRId=W9NEZWtSVLU%253D). Descargado: 03/04/2011
- Ministerio de la Coordinación de la Política Económica (2011). Boletín de Indicadores Macroeconómicos marzo 2011.  
<http://www.mcpe.gov.ec/MCPE/>. Descargado: 03/04/2011
- Ministerio de la Coordinación de la Política Económica (2011). Informe de desempeño de la economía ecuatoriana 2010.  
<http://www.mcpe.gov.ec/MCPE/>. Descargado: 03/04/2011
- Organic – Bio (2011). Productos sin gluten. <http://www.organic-bio.com/es/directorio/productos-sin-gluten/2/?country=174>. Descargado: 20/04/2011
- Organización Mundial de Gastroenterología (2011): Enfermedad Celíaca.  
[http://www.worldgastroenterology.org/assets/downloads/es/pdf/guidelines/enfermedad\\_celiaca.pdf](http://www.worldgastroenterology.org/assets/downloads/es/pdf/guidelines/enfermedad_celiaca.pdf). Descargado: 30/05/2011

- Pharmacy's (2009), Ubicación de Farmacias.  
[http://www.pharmacys.com.ec/ubicacion\\_punto.aspx?sid=4&mid=3](http://www.pharmacys.com.ec/ubicacion_punto.aspx?sid=4&mid=3).  
Descargado: 16/04/2011
- Poderes (2009), Ranking – Top 10 Empresas Ecuador: Por empleados y por ventas. <http://www.poderes.com.ec/empresa/item/353-ranking-top-10-empresas-que-generan-%20trabajo-en-ecuador.html>. Descargado: 16/04/2011
- Superintendencia de Compañías, Anuarios Estadísticos 2009.  
[http://www.supercias.gov.ec/paginas\\_htm/societario/anuarios.htm](http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/anuarios.htm).  
Descargado: 30/03/2011
- Servicio de Rentas Internas (2010). Estadísticas del Impuesto a la Renta. <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-del-impuesto-a-la-renta>. Descargado: 16/04/2011
- Tía Ecuador (2009), Cobertura Nacional.  
<https://www.tia.com.ec/quien.asp?id=9>. Descargado: 16/04/2011
- Unicef, (2011): Las niñas y niños en el Ecuador.  
[http://www.unicef.org/ecuador/children\\_5494.htm](http://www.unicef.org/ecuador/children_5494.htm). Descargado: 01/06/2011

## 12. ANEXOS

## **Anexo 1. Requisitos para adquirir el Registro Sanitario para productos alimenticios extranjeros.**

1. Certificado de Constitución del fabricante extranjero, y de existencia y representación Legal de la entidad solicitante, es decir de la empresa representante en el Ecuador, y Cédula de Identidad del representante, cuando sea éste el que solicite el Registro.
2. Certificado de Libre Venta: Es un documento emitido por un organismo de salud oficial del país del fabricante, en donde se detallan los nombres de los productos que se van a registrar y en el cual se certifica que dichos productos son de libre venta y circulación en el país de origen.
3. Certificado de análisis del producto extranjero, otorgado por la autoridad de salud del país de origen, en caso de ser emitido por el fabricante, debe ser notariado en la localidad del fabricante.
  - 3.1. Copia del Registro Sanitario de la Fábrica Exportadora.
  - 3.2. Copia del Registro Sanitario Individual de cada producto.
4. Certificado de procedencia del producto, se trata del Certificado de Origen otorgado por la Cámara de Comercio Local, es necesario que este documento esté notariado en la localidad del fabricante.
  - 4.1. Fórmula Cualitativa-Cuantitativa emitida por el Fabricante y firmada por el Representante Técnico. Se trata de la Fórmula de Composición Cualitativa-Cuantitativa en porcentaje y ajustado al 100% todos los ingredientes, especificando aditivos, colorantes, aromas, conservantes, etc. Los ingredientes deben ser declarados en orden decreciente.
5. Interpretación del Código de Lote (significado del mismo), con la finalidad de identificar los productos correspondientes a ese lote, con firma del Técnico Responsable. Además, se debe adjuntar un certificado de idoneidad del empaque que garantice y preserve la calidad de los alimentos.
6. Ficha de estabilidad emitida por un Laboratorio Acreditado, este documento debe haber sido realizado, como máximo, con 6 meses de antelación. Es la Ficha de Estabilidad de cada producto, este análisis es

el que realiza el fabricante para determinar la vida útil del producto. Este documento debe ser notariado.

7. Certificado de Representación en Exclusiva, nombrando a la empresa o persona natural como Representante Nacional, y autorizándola a sacar los Registros Sanitarios de los productos (es necesario detallar los productos que van a ser registrados con el nombre y la marca comercial). El certificado debe ser consularizado. Este documento lo emite el exportador y debe contener los textos mínimos exigidos por la autoridad de salud ecuatoriana.
8. Certificación del fabricante extranjero sobre la titularidad del Registro Sanitario Ecuatoriano. El fabricante debe emitir una certificación sobre la titularidad del registro, especificando si ésta será a nombre de él mismo o a nombre del representante en el país. Este certificado debe ser notariado en la localidad del fabricante.
9. Proyecto de rótulo o etiqueta del producto original. Se debe presentar etiqueta original de cada producto del país de origen y proyecto de etiqueta para Ecuador (de cada producto en su diferente presentación), tomando en cuenta los requisitos exigidos por la autoridad ecuatoriana.
10. Los documentos, etiquetas y certificados del exterior redactados en otro idioma se aceptarán con su traducción al español.
11. Cheque certificado a nombre del Instituto Nacional de Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” por el valor correspondiente a la tasa vigente por cada producto.

## **Anexo 2. Requisitos para constituir una Compañía Limitada.**

**Nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R.O. 496 de 29 de diciembre de 2008). Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC). El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra. El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías. De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

**Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

**Socios:**

**Capacidad:** Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías.

**Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con tres socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

**Capital:**

**Capital mínimo:** La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán evaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato.

Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el

Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23 de agosto de 2001.

El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1y 10 de la Ley de Compañías en concordancias con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Y, conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

**Participaciones:** Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

**El objeto social:** La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, seguro, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañías

**Informe previo:**

**De la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial:** Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o

bienes, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 29, ordinal 25 en concordancia con la Disposición General, Décima Novena de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, (Ley s/n, Suplemento del R. O. 398 del 7 de julio de 2008), es indispensable que se obtenga el informe favorable previo de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

Adicionalmente estas compañías (Operadoras de Transporte Terrestre) deben tener objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo al servicio a prestarse, conforme lo dispone el artículo 79 de la cita Ley.

Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre dentro del ámbito exclusivo de la jurisdicción territorial del Distrito Metropolitano de Quito, el informe favorable citado en el párrafo precedente le corresponderá emitirlo al Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 336 de 21 de julio del 2005, publicado en el Registro Oficial No. 71 de 29 de julio del mismo año. El documento que contenga el informe favorable se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

#### **Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social:**

Compañías dedicadas a Actividades Complementarias, de Vigilancia–seguridad, alimentación, mensajería o limpieza, diversas de las labores propias y habituales del proceso productivo de la usuaria: Estas compañías tendrán un objeto único y exclusivo y deben acreditar un capital social mínimo de diez mil dólares de los Estados Unidos de América. Mandato Constituyente No. 8, publicado en el R. O. 330, de 6 de mayo de 2008. Reglamento para la Aplicación del Mandato Constituyente No. 8 que Suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas. Publicado en el Suplemento del R. O. 352 del 5 de junio de 2008. Instructivo para la constitución de compañías dedicadas a actividades complementarias y para la modificación del estatuto social de las constituidas con anterioridad al mandato Constituyente 8, Resolución No. 08.Q. 004 de julio 10 de 2008, publicada en el R. O. 394, del 1 de agosto de 2008, reformada con

Resolución No. 08. Q. 05 de julio 23 de 2008, publicada en el R. O.401, del 12 de agosto de 2008.

Respecto a las compañías dedicadas a la actividad de Vigilancia – Seguridad: Esta clase de compañías deberá adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de responsabilidad limitada, en atención a lo dispuesto en el Art. 7 de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, publicada en el Registro Oficial No. 130 de 22 de julio del 2003; de igual manera, el objeto social deberá ser exclusivo, en orden a lo previsto en el Art. 8 del mismo cuerpo legal, y estas no podrán realizar al mismo tiempo, otra actividad complementaria .

**Compañías, Agencias Navieras:** Estas compañías que acorde a su objeto social se dedicarán al servicio de agenciamiento del comercio marítimo, tienen un capital social suscrito y pagado sea igual o superior a cuatro mil dólares de los Estados Unidos de América.

**Compañías “holding”.-** Las compañías de esta clase, llamadas también “tenedoras de acciones o de participaciones”, deben tener como actividad principal de su objeto la compra de acciones o de participaciones sociales de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de nexos de propiedad accionaría, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, para conformar así un grupo empresarial (Art. 429 de la Ley de Compañías).

**Compañías de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero:** En la constitución de compañías que se van a dedicar a prestar servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: Transporte de especies monetarias y de valores, servicios de cobranza, cajeros automáticos, servicios contables y de computación, fomento a las exportaciones e inmobiliarias propietarias de bienes destinados exclusivamente a uso de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera; y, otras, deberán previamente ser calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos y luego someter el trámite de aprobación a la Superintendencia de Compañías, en orden a lo dispuesto en el tercer inciso del artículo primero de la Ley General de

Instituciones del Sistema Financiero, sin perjuicio de cumplir con otros requisitos que la Ley exija en atención a la actividad específica que estas compañías realicen.

### **El origen de la Inversión:**

**Galápagos.-** De acuerdo a lo dispuesto en la Disposición General, Décima Segunda de la Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos, publicada en el R. O 278, del 18 de marzo de 1998, las personas naturales no residentes y las personas jurídicas que no tengan su domicilio en Galápagos podrán realizar inversiones en la provincia siempre y cuando se asocien con un residente permanente.

Acorde a lo que prescribe el artículo 3 de la Resolución No. 04-C-21-I-2008 publicada en el R. O. 327, del 30 de abril de 2008, reformada con Resolución 010—CI-28, publicada en el R. O. 362 del 18 de junio de 2008, toda inversión que se realice en Galápagos por una persona natural que no tenga la calidad de residente permanente; una asociación de cuentas en participación; o una persona jurídica; será obligatoriamente en socio con un residente permanente calificado por el Comité de Calificación y Control de Residencia del Consejo del INGALA. Y de conformidad con lo que establece el Plan Regional para la conservación y desarrollo de Galápagos, las asociaciones que se formen para realizar inversiones en esa provincia, deben respetar el porcentaje de inversión de 51% para el residente permanente y 49% para la inversionista extra-regional.

**Extranjera.-** Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991.

La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley de

Promoción y Garantía de las Inversiones)R. O. 219, del 19 de diciembre de 1997.

### **Anexo 3. Preguntas entrevista con expertos # 1**

1. ¿Cuáles serían las opciones alimenticias que tienen las personas con intolerancia a la lactosa?
2. La leche de soya, por ejemplo, ¿Tiene los mismos beneficios que la leche que contiene lactosa?
3. ¿Se puede utilizar la leche de soya para los mismos fines que la leche que contiene lactosa?
4. ¿Cuáles serían las opciones alimenticias que tienen las personas con intolerancia al gluten?
5. Sabemos que el gluten se encuentra en el trigo, la cebada, centeno y avena, que tan difícil es la elaboración de harina de otros cereales que no contengan gluten como por ejemplo harina de maíz, de quinua o de arroz?
6. ¿Qué opina usted de la idea de este posible negocio?

#### **Anexo 4. Preguntas entrevista con expertos # 2**

1. ¿Qué es una intolerancia alimenticia?
2. Síntomas y consecuencias de las intolerancias
3. Tratamiento para las personas con intolerancias
4. El tener una intolerancia alimenticia de que manera afecta al balance nutricional de las personas.
5. ¿Cómo ve al Ecuador en temas de nutrición en comparación con otros países?
6. ¿Conoce algún lugar en Quito donde se pueda comprar alimentos especializados para personas con intolerancias?
7. ¿Qué productos serían los adecuados para ofrecer a las personas con intolerancias a la lactosa y al gluten?
8. ¿Qué opina usted de la idea de este posible negocio?

### **Anexo 5. Preguntas entrevista con expertos # 3**

1. ¿Qué es una intolerancia alimenticia?
2. Síntomas y consecuencias de las intolerancias
3. Intolerancias más comunes en el país
4. Tratamiento para las personas con intolerancias
5. El tener una intolerancia alimenticia de que manera afecta al balance nutricional de las personas.
6. Existe variedad de productos sustitutos para las personas que no toleran cierto tipo de alimentos.
7. ¿Cómo se logra equilibrar la dieta alimenticia de las personas intolerantes?
8. ¿Cómo ve al Ecuador en temas de nutrición en comparación con otros países?
9. ¿Conoce algún lugar en Quito donde se pueda comprar alimentos especializados para personas con intolerancias?
10. ¿Qué opina usted de la idea de este posible negocio?

## Anexo 6. Grupo Celiacos Ecuador publicado en Facebook



**Celiacos Ecuador** 

[Muro](#) [Información](#) [Foros](#) [Fotos](#)

**Información básica**

Nombre:	Celiacos Ecuador
Categoría:	Organizaciones - Organizaciones no lucrativas
Descripción:	Porque nosotros también tenemos derecho a comer
Privacidad:	Abierto: todo el contenido es público.

## **Anexo 7. Preguntas realizadas en el grupo focal # 1.**

1. ¿A qué tiene intolerancia?
2. ¿Cuáles fueron los síntomas que tuvo para darse cuenta de que es intolerante?
3. ¿Dónde compra los productos para su alimentación?
4. ¿Ud. Considera que existe variedad de productos en la ciudad de Quito para personas con intolerancias alimenticias?
5. ¿Conoce algún lugar donde pueda comprar alimentos especializados para personas con intolerancias y alergias alimenticias?
6. ¿Por qué creen que el tema de las intolerancias alimenticias no está regularizado en nuestro país?
7. ¿Estaría dispuesto a comprar productos especializados para su intolerancia en una tienda con asesoría nutricional?
8. Si el precio de dichos es un poco más alto que los productos que se encuentran en el mercado, ¿Estaría dispuesto a comprarlos?

## **Anexo 8. Preguntas realizadas en el grupo focal # 2.**

1. ¿A qué tiene intolerancia?
2. ¿Cuáles fueron los síntomas que tuvo para darse cuenta de que es intolerante?
3. ¿Dónde compra los productos para su alimentación?
4. ¿Ud. Considera que existe variedad de productos en la ciudad de Quito para personas con intolerancias alimenticias?
5. ¿Conoce algún lugar donde pueda comprar alimentos especializados para personas con intolerancias y alergias alimenticias?
6. ¿Por qué creen que el tema de las intolerancias alimenticias no está regularizado en nuestro país?
7. ¿Estaría dispuesto a comprar productos especializados para su intolerancia en una tienda con asesoría nutricional?
8. Si el precio de dichos es un poco más alto que los productos que se encuentran en el mercado, ¿Estaría dispuesto a comprarlos?

### **Anexo 9. Preguntas realizadas en el grupo focal # 3**

1. ¿A qué tiene intolerancia?
2. ¿Dónde compra los productos para su alimentación?
3. ¿Ud. Considera que existe variedad de productos en la ciudad de Quito para personas con intolerancias alimenticias?
4. ¿Qué productos sin lactosa le gustaría encontrar en el país?
5. ¿Qué marcas conoce de productos sin lactosa?
6. ¿Qué productos sin gluten le gustaría encontrar en el país?
7. ¿Qué marcas conoce de productos sin gluten?
8. ¿Qué país o países considera que tienen mayor oferta de productos especializados para personas con intolerancia a la lactosa y al gluten?
9. ¿Si encontrarán una tienda con productos libres de lactosa y libres de gluten, cuánto dinero estarían dispuestos a pagar por sus compras semanalmente?

## **Anexo 10. Ítems que se encarga de pagar el Agente de Aduanas**

Se contratará los servicios de un Agente de Aduanas para que facilite los trámites necesarios para que los productos puedan comercializarse libremente en el país.

Los rubros que cancelará el agente de aduana son los siguientes:

<b>AGENTE DE ADUANA</b>
<b>Impuestos Aduana</b>
Derechos Arancelarios
FODINFA 0,5%
IVA 12%
CORPEI (5%)
<b>Costos aduaneros locales</b>
Almacenaje
Póliza de Seguro
Transporte
Cuadrilla
<b>Costos de nacionalización</b>
Costos de Nacionalización
DAV
(DAV) Adicional
IVA 12%
<b>Pago a terceros internacionales</b>
Flete marítimo
Visto Bueno
Bill of Lading
Handling
<b>Pago a terceros nacionales</b>
Manejo Local
Honorarios Agente de Aduana

Fuente: Investigación personal

Elaboración: Autora

**Anexo 11. Desglose rubros tomados en cuenta para Inversión inicial.**

<b>Muebles y Enseres</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Perchas	6	330.00	1,980.00
Caja registradora	1	350.00	350.00
Repisas	4	190.00	760.00
Mostrador	1	300.00	300.00
Canastas	15	10.00	150.00
Escritorio	2	200.00	400.00
<b>TOTAL</b>			<b>3,940.00</b>
<b>Equipos de computación</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Computadoras	2	900.00	1,800.00
Impresora láser	1	240.00	240.00
Fax	1	100.00	100.00
Software de facturación	1	300.00	300.00
<b>TOTAL</b>			<b>2,440.00</b>
<b>Equipos de Oficina</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Grapadoras	3	10.00	30.00
Perforadora	2	5.00	10.00
Archivador	1	150.00	150.00
Papeleras	2	20.00	40.00
<b>TOTAL</b>			<b>230.00</b>
<b>Gastos de Constitución</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Constitución de la Compañía	1	1,500.00	1,500.00
Permiso de funcionamiento	1	50.00	50.00
Permiso de bomberos	1	50.00	50.00
<b>TOTAL</b>			<b>1,600.00</b>
<b>Gastos de Marketing</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Relaciones publicas	1	2,000.00	2,000.00
Merchandising	1	1,500.00	1,500.00
<b>TOTAL</b>			<b>3,500.00</b>
<b>Gasto Registro Sanitario</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Registro Sanitario	6	870.00	5,220.00
<b>TOTAL</b>			<b>5,220.00</b>
<b>Adecuación de las instalaciones</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Pago arquitecto y obreros	1	5,000.00	5,000.00

<b>TOTAL</b>			<b>5,000.00</b>
<b>Caja Bancos</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Liquidez en caja	1	2,000.00	2,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>2,000.00</b>
<b>Inventario</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Valor FOB mercadería	1	7,286.39	7,286.39
<b>TOTAL</b>			<b>7,286.39</b>
<b>Costos importación inicial</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Impuestos Aduana	1	1,882.56	1,882.56
Costos aduaneros locales	1	119.57	119.57
Costos de nacionalización	1	90.00	90.00
Pagos a terceros internacionales	1	980.00	980.00
Pagos a terceros nacionales	1	264.00	264.00
<b>TOTAL</b>			<b>3,336.13</b>

Fuente: Investigación personal  
Elaboración: Autora

**Anexo 12. Desglose rubros tomados en cuenta para capital de trabajo.**

<b>Suministros de oficina</b>							
<b>Concepto</b>	<b>Meses</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>				
Papel bond	3	120.00	30.00				
Esferos	3	10.00	2.50				
Toner	3	150.00	37.50				
Limpieza	3	300.00	75.00				
Varios	3	25.00	6.25				
<b>TOTAL</b>			<b>151.25</b>				
<b>Servicios básicos</b>							
<b>Concepto</b>	<b>Meses</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>				
Luz	3	100.00	300.00				
Agua	3	20.00	60.00				
Teléfono	3	30.00	90.00				
<b>TOTAL</b>			<b>450.00</b>				
<b>Internet</b>							
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>				
Servicio de Internet	3	50.00	150.00				
<b>TOTAL</b>			<b>150.00</b>				
<b>Arriendo</b>							
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>				
Pago por arriendo	3	1,300.00	3,900.00				
<b>TOTAL</b>			<b>3,900.00</b>				
<b>Roles de pago</b>							
<b>Concepto</b>	<b>Meses</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Décimo tercero</b>	<b>Décimo cuarto</b>	<b>Aporte IESS</b>	<b>Fondos Reserva</b>	<b>Costo total</b>
Gerente general	3	800.00	66.67	22.00	7.43	66.67	2,888.30
Gerente Adm. y Compras	3	600.00	50.00	22.00	5.58	50.00	2,182.73
Bodeguero	3	264.00	22.00	22.00	2.45	22.00	997.36
Vendedor	3	264.00	22.00	22.00	2.45	22.00	997.36
<b>TOTAL</b>							<b>7,065.74</b>

Fuente: Investigación personal  
 Elaboración: Autora

**Anexo 13. Desglose rubros tomados en cuenta para Costos Fijos.**

<b>Servicios básicos</b>							
<b>Concepto</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>					
Luz	100.00	1,200.00					
Agua	20.00	240.00					
Teléfono	30.00	360.00					
<b>TOTAL</b>	<b>150.00</b>	<b>1,800.00</b>					
<b>Suministros de oficina</b>							
<b>Concepto</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>					
Papel bond	10.00	120.00					
Esferos	0.83	10.00					
Toner	12.50	150.00					
Limpieza	25.00	300.00					
Varios	2.08	25.00					
<b>TOTAL</b>	<b>50.42</b>	<b>605.00</b>					
<b>Internet</b>							
<b>Concepto</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>					
Servicio de Internet	50.00	600.00					
<b>TOTAL</b>	<b>50.00</b>	<b>600.00</b>					
<b>Arriendo</b>							
<b>Concepto</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>					
Pago por arriendo	1,300.00	15,600.00					
<b>TOTAL</b>	<b>1,300.00</b>	<b>15,600.00</b>					
<b>Publicidad</b>							
<b>Concepto</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>					
Pago por publicidad	150.00	1,800.00					
<b>TOTAL</b>	<b>150.00</b>	<b>1,800.00</b>					
<b>Roles de pago</b>							
<b>Concepto</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Décimo tercero</b>	<b>Décimo cuarto</b>	<b>Aporte IESS</b>	<b>Fondos Reserva</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Gerente General	800.00	66.67	22.00	7.43	66.67	962.77	11,553.20
Gerente Adm. y Compras	600.00	50.00	22.00	5.58	50.00	727.58	8,730.90
Bodeguero	264.00	22.00	22.00	2.45	22.00	332.45	3,989.44
Vendedor	264.00	22.00	22.00	2.45	22.00	332.45	3,989.44
<b>TOTAL</b>						<b>2,355.25</b>	<b>28,262.97</b>

Fuente: Investigación personal

Elaboración: Autora

#### Anexo 14. Desglose rubros tomados en cuenta para Costos Variables

<b>Costos variables</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos inventarios	109,295.78	163,892.74	218,591.56	273,188.52	327,785.48
<b>Impuestos Aduana</b>					
Derechos Arancelarios	11,099.44	16,570.05	22,050.87	27,521.49	32,992.11
FODINFA 0,5%	554.97	828.50	1,102.54	1,376.07	1,649.61
IVA 12%	14,717.85	21,971.89	29,239.46	36,493.50	43,747.53
CORPEI (5%)	27.32	40.97	54.65	68.30	81.95
<b>TOTAL</b>	<b>26,399.59</b>	<b>39,411.42</b>	<b>52,447.53</b>	<b>65,459.36</b>	<b>78,471.19</b>
<b>Costos aduaneros locales</b>					
Almacenaje:	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
Póliza de Seguro:	218.59	327.79	437.18	546.38	655.57
Transporte:	940.83	1,410.80	1,881.66	2,351.63	2,821.61
Cuadrilla:	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
<b>TOTAL</b>	<b>1,259.42</b>	<b>1,838.59</b>	<b>2,418.84</b>	<b>2,998.01</b>	<b>3,577.18</b>
<b>Costos de nacionalización</b>					
Costos de Nacionalización:	110.00	110.00	110.00	110.00	110.00
DAV:	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
(DAV) Adicional:	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Subtotal:	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00
IVA 12%:	15.60	15.60	15.60	15.60	15.60
<b>TOTAL</b>	<b>145.60</b>	<b>145.60</b>	<b>145.60</b>	<b>145.60</b>	<b>145.60</b>
<b>Pago a terceros internacionales</b>					
Flete marítimo :	1,480.00	1,480.00	1,480.00	1,480.00	1,480.00
Visto Bueno:	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
BL:	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
Handling:	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
<b>TOTAL</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>	<b>1,600.00</b>
<b>Pago a terceros nacionales</b>					
Manejo Local:	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Honorarios Agente de Aduana	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
<b>TOTAL</b>	<b>380.00</b>	<b>380.00</b>	<b>380.00</b>	<b>380.00</b>	<b>380.00</b>

Fuente: Investigación personal

Elaboración: Autora

## Anexo 15. Procedimiento para calcular la tasa de descuento CAPM.

$$\text{CAPM} = \text{RF 2010} + \text{BETA} (\text{Rm} - \text{Rf})$$

$$\text{RF (Tasa libre de riesgo) 2010} = 8.46\%$$

$$\text{RM (Rendimiento del mercado)} = 11.31\%$$

$$\text{RF promedio} = 5.28\%$$

$$\text{Prima de riesgo} = 6.03\%$$

Para el cálculo de la Beta se utilizó como referencia la beta desapalancada de Estados Unidos, correspondiente a la Industria de venta al por menor:

$$\text{BETA DESAPALANCADA} = 1.35$$

Dado que para el cálculo del CAPM se necesita que la beta este apalancada, se procedió a utilizar la siguiente fórmula y apalancar la beta:

$$\text{BETA APALANCADA} = \text{Beta desapalancada} * (1 + (\text{D} (1-t) / \text{E}))$$

$$\text{Deuda} = 29,149.79$$

$$\text{Taxes} = 25\%$$

$$\text{Equity (Capital)} = 19,433.19$$

$$\text{Cálculo Beta Apalancada} = 2.86875$$

A continuación se aplican los datos en la fórmula del CAPM obteniendo:

$$\text{CAPM} = 8.46\% + 2.86875 (11.31\% - 5.28\%)$$

$$\text{CAPM} = 25.76\%$$

Fuente: Investigación personal

Elaboración: Autora

**Anexo 16. Procedimiento para calcular la tasa de descuento del Costo Ponderado del Capital CPPC o WAAC.**

<b>WACC =</b>	<b>Costo de la deuda * (1-taxes) %Deuda + Costo del capital * %Capital</b>
---------------	--

<b>WACC</b>			
<b>Fuente</b>	<b>%</b>	<b>Costo</b>	<b>WACC</b>
<b>Deuda</b>	60%	8.25%	4.95%
<b>Recursos propios</b>	40%	25.76%	10.30%
<b>WACC Total =</b>			<b>15.25%</b>

Fuente: Investigación personal  
 Elaboración: Autora