



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE
UNA LÍNEA DE PAN LIBRE DE GLUTEN EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Paola Fernanda Ayala Ortiz

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE UNA
LÍNEA DE PAN LIBRE DE GLUTEN EN LA CIUDAD DE QUITO**

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

Profesor guía
Fernando Játiva

Autor
Paola Fernanda Ayala Ortiz

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Elaboración y Distribución de una Línea de Pan Libre de Gluten en la Ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Paola Fernanda Ayala Ortiz, en el semestre 2018-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Edison Fernando Játiva Baquero, MS.

C.C. 1706860424

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Elaboración y Distribución de una Línea de Pan Libre de Gluten en la Ciudad de Quito, de la estudiante Paola Fernanda Ayala Ortiz, en el semestre 2018-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Lic. Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo, MBA.

C.C. 1711016038

DECLARACIÓN DE AUTORIA 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”.

PAOLA FERNANDA AYALA ORTIZ

1725540064

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, por enviarme a las personas y circunstancias precisas para lograr este sueño. A mis padres, por brindarme la oportunidad de prepararme profesionalmente. A mis maestros, quienes mucho más que profesores, han sido mi lumbre para llegar a la meta. A mis compañeros y ahora amigos, por caminar conmigo a lo largo de estos años.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo al mejor regalo que Dios pudo darme, mis padres, Paulina y Rodrigo. Gracias por cada sacrificio y esfuerzo a favor de darme siempre lo mejor; la vida entera no me alcanzaría para devolverles tantas cosas. A Ricardo, mi hermano, la persona más importante en mi vida, mi inspiración y mi razón para seguir cuando no puedo más. A mi mamá Julieta, por guiarme desde pequeña por el camino de la verdad y el amor. A mis ángeles, mis abuelos, Nelson y Herminia, por acompañarme más allá de lo terrenal.

¡Todo es por ustedes y para ustedes!

RESUMEN

El presente plan de negocio plantea la elaboración y distribución de una línea de pan libre de gluten en la ciudad de Quito. Mediante la investigación de mercados se encontró que el proyecto debe enfocarse en hombres y mujeres en edades de 31-60 años residentes en las zonas urbanas del norte de la ciudad de Quito y que cuyos ingresos sean medio altos y altos.

De igual manera, se estableció que el precio a cobrar será superior al del pan común y que el factor alérgeno de los potenciales consumidores no es esencial para que estos adquieran el producto, pues se evidenció que existe la creencia de que consumir alimentos libres de gluten, siendo intolerante o no, es más saludable.

Por otro lado, dentro del plan de marketing se definió como estrategia genérica al marketing de nicho, pues el producto va dirigido a un conjunto de consumidores muy específico. Igualmente, los resultados del análisis de cliente ayudaron a establecer la mezcla de marketing, es decir, las características de producto, plaza, precio y promoción.

Finalmente, se evaluó la viabilidad del proyecto a través de herramientas financieras, proyecciones e indicadores.

ABSTRACT

This business plan proposes the elaboration and distribution of a gluten-free bread line in Quito.

Through market research it was found that the project should focus on men and women of ages 31-60 years residing in the urban areas of the north of the city and whose income is medium-high and high.

Similarly, it was established that the price to be charged will be higher than that of common bread. Also, the allergen factor of the potential consumers is not essential for them to acquire the product, as it was evidenced that there is a belief that they consume gluten-free foods, being intolerant or not, it is healthier.

On the other hand, within the marketing plan, niche marketing was defined as a generic strategy, since the product is aimed at a very specific set of consumers. Likewise, the results of the customer analysis helped to establish the marketing mix, that is, the characteristics of product, place, price and promotion.

Finally, the viability of the project was evaluated through financial tools, projections and indicators.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.2. Análisis de la industria.....	8
2.3. Matriz EFE	12
2.4. Conclusiones del análisis del entorno	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1. Investigación cualitativa	17
3.2. Investigación Cuantitativa.....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	28
5. PLAN DE MARKETING.....	31
5.1. Estrategia general de marketing	31
5.1.1. Mercado Objetivo.....	32
5.1.2. Propuesta de valor.....	32
5.2. Mezcla de marketing.....	33
5.2.1. Producto	33
5.2.2. Precio	37
5.2.3. Plaza.....	42
5.2.4. Promoción	43
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	46
6.1.1. Misión	46
6.1.2. Visión.....	47
6.1.3. Objetivos de la organización.....	47
6.2. Plan de operaciones	48
6.2.1. Flujograma de procesos	48

6.2.2.	Cadena de valor	50
6.2.3.	Mapa de procesos	51
6.3.	Estructura organizacional	53
6.3.1.	Constitución legal	53
6.3.2.	Organigrama.....	53
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	55
7.2.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	57
7.2.1.	Proyección de ingresos	57
7.2.2.	Proyección de costos y gastos	58
7.3.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	58
7.3.1.	Inversión inicial	58
7.3.2.	Capital de trabajo.....	58
7.3.3.	Estructura de capital	59
7.4.	Proyección de los estados financieros	59
7.4.1.	Estado de resultados	60
7.4.2.	Estado de situación financiera	61
7.4.3.	Estado de flujo de efectivo.....	62
7.4.4.	Flujo de caja	63
7.5.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	63
7.6.	Índices financieros.....	64
7.6.1.	Medidas de liquidez	64
7.6.2.	Medidas de solvencia	65
7.6.3.	Medidas de rentabilidad.....	65
7.7.	Recomendaciones para mejorar los indicadores.....	65
8.	CONCLUSIONES GENERALES	66
	REFERENCIAS	68
	ANEXOS	74

1. Introducción

1.1 Justificación del trabajo

Los procesos actuales de fabricación de harina se enfocan a la producción de grandes cantidades que buscan satisfacer las necesidades de una creciente población. Esto conlleva a las industrias a acelerar sus procesos de producción, obteniendo una harina con alta concentración de proteínas que actúan como material aglutinante de las masas (Larrea, 2015).

Este material aglutinante conocido como gluten es un ingrediente fundamental en el proceso de panificación y que ayuda en la fermentación y posterior elevado de la masa (Moncayo, 2014).

Con el avance de la medicina se ha permitido diagnosticar a las personas que tienen una intolerancia al gluten, conocida como enfermedad celíaca, la cual se define como la alteración sistemática permanente de carácter autoinmune que se desencadena por el consumo de gluten y prolaminas. La enfermedad celíaca tiene un alto componente genético y su afectación tiene una mayor incidencia en mujeres que en hombres.

La incidencia de esta enfermedad se ha medido en el 1% de la población mundial. A los pacientes con este tipo de enfermedad, se les incluye en una dieta estricta de consumo de alimentos libres de gluten de por vida, especialmente con los alimentos vinculados con productos derivados del trigo, cebada o centeno (Castañeda, 2016).

En el mercado ecuatoriano no es fácil identificar alimentos libres de gluten, por lo que existe un producto costoso especialmente en lo referente a productos de la industria panificadora (El Telégrafo, 2015).

En este contexto, se ha planteado la propuesta de la creación de una línea de elaboración y distribución de pan libre de gluten en la ciudad de Quito, con el fin de satisfacer la necesidad de alimentación saludable para un importante grupo de personas.

El factor diferenciador del presente proyecto radica en que no existe dentro de la ciudad una marca que haga llegar este producto de manera masiva tanto en pequeñas tiendas como en grandes supermercados a la población que necesite el producto.

1.1.1. Objetivo general

Evaluar la factibilidad para la elaboración y distribución de una línea de pan libre de gluten en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las oportunidades y amenazas de desarrollar un emprendimiento en el país.
- Definir el mercado potencial del presente objetivo, así como sus gustos y preferencias.
- Delinear la oportunidad de negocio encontrada, en base al análisis del entorno y de los clientes.
- Desarrollar un plan de marketing donde se defina la demanda potencial y el conjunto de estrategias a seguir para hacer llegar el producto al mismo.
- Formular la planeación estratégica del proyecto donde se incluya misión, visión, objetivos; así como un plan de operaciones y además la estructura organizacional.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto a través de la proyección de los estados financieros y flujos de caja a cinco años.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Previo al análisis de entornos es necesario definir el giro del negocio a estudiar. Por ello, es imprescindible determinar el código CIIU que corresponde al proyecto.

Si bien es cierto, se está estudiando la factibilidad la elaboración de un producto libre de gluten en la ciudad de Quito, es imperativo realizar el análisis de la industria panadera ya que se trata de un producto específico, el pan.

Por lo anterior, en la presente investigación se tomarán dos códigos de CIU, estos son:

- C1071.01: Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.
- C1079.29: Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera.

Sin embargo, al no estar fuertemente desarrollada la industria libre gluten en Ecuador y al no tener datos puntuales acerca de estos productos en las cuentas nacionales del BCE, el segundo código CIU servirá exclusivamente para analizar el aspecto social dentro del entorno externo. Por otro lado, para el análisis de la industria se combinará los códigos antes mencionados.

2.1. Análisis del entorno externo

Tabla 1. Análisis del Entorno Externo.

ENTORNO EXTERNO	
Factor	Impacto
<u>Entorno Político</u>	
En 2017 el Ecuador vivió un proceso electoral que resultó con la elección del Lic. Lenín Moreno como presidente, proveniente de las filas del movimiento político que gobernó el país durante los últimos diez años bajo el mandato del Eco. Rafael Correa. Inicialmente se preveía que el presidente electo continúe con las políticas emprendidas por su antecesor, pero la realidad fue distinta dado el desencadenamiento de una serie de aspectos políticos y judiciales que	La inestabilidad política esa una <u>amenaza</u> para el emprendimiento de nuevos proyectos, ya que genera incertidumbre en los inversionistas que buscan generar un nuevo negocio.

llevaron al rompimiento de relaciones entre Correa y el Moreno.	
Las autoridades gubernamentales han desarrollado el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2018. En él se evidencia apoyo hacia el emprendimiento de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013). Además, el desarrollo y promoción de nuevos sectores productivos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).	El respaldo a nuevos emprendimientos por parte de las autoridades representa una <u>oportunidad</u> para ingresar a la industria.
Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado con la intención de proteger a los consumidores y productores de potenciales prácticas desleales por parte de cualquiera de los actores de mercado (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).	La protección frente a prácticas anticompetitivas representa una <u>oportunidad</u> para la industria.
Por parte de la Superintendencia de Control de Poder de Mercado (SCPM), se cuenta con el Manual de Buenas Prácticas Comerciales, donde se establece un límite para los días de pago hacia los productores según el monto vendido, una distribución equitativa de percha para distribuidores, entre otros factores que garantizan la competitividad (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2014).	El Manual de Buenas Prácticas Comerciales representa una <u>oportunidad</u> , ya que se cuenta con reglas claras a la hora de participar en la industria.
<u>Entorno Económico</u>	
El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador tuvo un decrecimiento en el año 2016 de 1,5%, esto se debió a la desaceleración de la inversión en el gasto	La recesión económica que atraviesa el país desde el año 2015, incide en el comportamiento de los consumidores,

<p>público, lo que perjudicó en el gasto de consumo del sector público, que decreció en el 3,3% respecto al año anterior. De igual manera sucedió con el consumo de los hogares, que decreció en el 1,9% (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta desaceleración de la economía influyó en la industria panificadora, ya que tuvo un el cual crecimiento de 1.2% en el año 2016. En años anteriores el sector tuvo un crecimiento promedio de 2,7% (Banco Central del Ecuador, 2017).</p>	<p>especialmente en productos alimenticios como es el caso de la industria panificadora, que ha disminuido su crecimiento desde el año 2016. Esto es una <u>amenaza</u> para la generación de emprendimientos en este sector.</p>
<p>La inflación en el año 2016 registro un índice de 1,12% esto es una desaceleración en el crecimiento de los precios, ya que en el año 2015 la inflación se registró en 3,38% y en el año 2014 en 3,67% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). En el caso del incremento de precios del principal producto de la industria panificadora, que es la harina de trigo. En el año 2017, no ha existido un crecimiento considerable, según la información del Sistema Nacional de Precios del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el quintal de harina de trigo se ubica entre \$ 37,67 en junio de 2016, para el mes de junio de 2017 este mismo producto refleja un valor de \$ 39,29, esto es un incremento de 3% en un período anual (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017).</p>	<p>Este comportamiento en el nivel de precios de la economía y del principal insumo, es una <u>oportunidad</u> para el emprendimiento en el sector, porque existe un crecimiento controlado de precios.</p>
<p>El principal insumo de la industria panificadora es la harina, la cual tiene una relación directa con la producción de trigo, que proviene en un gran porcentaje</p>	<p>A criterio del gremio de molineros, el cobro de la tasa para el control de contrabando, en el caso de la importación</p>

<p>de las importaciones que realizan las industrias de molienda. En ese sentido, el gobierno ecuatoriano ha impuesto una serie de medidas para evitar el crecimiento de las importaciones, como elemento de control para frenar la salida de divisas. En octubre de 2017, se emitieron nuevas medidas arancelarias, especialmente enfocadas en disminuir el contrabando, específicamente se aplicará una tasa de 10 centavos de dólar por tonelada métrica de trigo (menos de un centavo por quintal), la forma de cálculo se determinará en base de regulaciones del Consejo de Comercio Exterior (COMEX) (Enriquez, 2017).</p>	<p>de trigo, no afectará significativamente el precio final de la harina (Córdoba, 2017). Esta declaración de los empresarios de la industria harinera incide en que no exista una ola especulativa en el precio final de los productos de la industria panificadora, siendo una <u>oportunidad</u> para el proyecto que piensa enfocarse en este sector.</p>
<u>Entorno Social</u>	
<p>Los hábitos alimenticios de los latinoamericanos señalan una tendencia hacia la ingesta de productos saludables, o que brinden algún beneficio extra al consumidor (Marketing Activo, 2015).</p>	<p>A la hora de establecer un nuevo negocio en la industria de alimentos dietéticos, este factor representa una <u>oportunidad</u> ya que existe mayor población que los consume.</p>
<p>Dentro del país no existen cifras certeras acerca de alergias o intolerancias alimentarias. Sin embargo, a nivel global, se conoce que la cantidad de personas con alguna alergia alimentaria se ha duplicado respecto a diez años atrás (El Mundo, 2012).</p>	<p>Simboliza una <u>oportunidad</u> para constituirse dentro de la industria porque se presenta mayor necesidad de alimentos especiales para alérgicos o intolerantes.</p>
<p>La principal variable que afecta al entorno social en el Ecuador es el desempleo, según las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el desempleo en el país fue 5,2% en diciembre de 2016, esta cifra fue superior al 4,8% de diciembre del año 2015. El desempleo</p>	<p>Estos indicadores sociales son una muestra que la recesión económica que atravesó el país en el año 2015 y 2016, han pasado factura a un estrato de la población, que no tiene acceso a un empleo estable. La ejecución de</p>

<p>urbano fue mayor que el desempleo rural, las ciudades donde se registró mayor desempleo fue Guayaquil y Quito y las de menor desempleo Cuenca y Machala (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).</p> <p>Además, el acceso a la seguridad social tuvo un decrecimiento en el año 2016, el 32,5% tuvo acceso a los beneficios de afiliación mientras en el año 2015 ese porcentaje fue 35,5%, este es un indicador de la inestabilidad en la contratación de empleo formal en las empresas del país (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).</p>	<p>proyectos nuevos los cuales puedan demandar mano de obra local son una vía de solución a la crisis económica del país, siendo esto una <u>oportunidad</u>.</p>
<u>Entorno Tecnológico</u>	
<p>El crecimiento de los teléfonos celulares inteligentes ha tenido un crecimiento importante, el 27% de la población dispone de este tipo de celular. En la población urbana se incrementa hasta 33% y la población por nivel de ingresos más altos tiene un porcentaje de 50%. El porcentaje de personas que usa redes sociales en su teléfono celular es considerable, el 93% de las personas con teléfonos celulares inteligentes los usan para conectarse por medio de redes sociales (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016).</p>	<p>Estas cifras con respecto al uso de tecnología en el país, es un factor de consideración para las empresas, especialmente para los proyectos nuevos que buscan captar mercado con sus productos. Esto es una <u>oportunidad</u> para generar mejor comunicación entre su mercado objetivo.</p>
<p>Respecto al uso de la tecnología en la industria panificadora, se ha aplicado en tres aspectos importantes de su proceso de producción, estos son las líneas de fabricación automatizada, cámaras de fermentación inteligentes y los hornos</p>	<p>La información respecto a la innovación tecnológica en la industria de panificación es una <u>oportunidad</u> para la apertura de negocios, ya que permite acceder a procesos de producción eficientes, que</p>

rotativos. Estos principales procesos de la industria han sido mejorados gracias a la incidencia de elementos como la electrónica y uso de elementos que mejoran la eficiencia en la producción de panes y sus derivados. Las mejoras tecnológicas se han sentido en el incremento de economías de escala y el mejor uso de los ingredientes con el uso de tecnología de alimentos (Verdegaray, 2015).	involucran mejores resultados comerciales.
--	--

2.2. Análisis de la industria

Tabla 2. Análisis de la Industria

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	
Factor	Nivel
<u>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</u>	
<i>Economías de escala:</i> Según en INEC, a nivel nacional en 2015 se registraron 4.684 negocios de elaboración de pan, confitería y repostería (Revista Líderes, 2017). Dentro de tal universo de compañías existen compañías que producen en grandes cantidades reduciendo de tal manera su costo unitario y ofrecer al comprador un precio inferior al de la competencia. Un ejemplo de lo antes mencionado es la Panificadora Ambato que vende 17.000 panes diarios, esta magnitud de ventas le ha permitido a organización ofrecer al mercado productos cuyo precio es inferior al estipulado por el Gobierno (Revista Líderes, 2017).	Las economías de escala vuelven la amenaza de nuevos competidores <u>baja</u> , ya que para ser competitivos deben producir una cantidad igual o mayor que las empresas ya establecidas en la industria.

<p>Costos de cambio del cliente: Tomando en cuenta el punto anterior, se puede concluir que la mentalidad del comprador está ajustada a los precios establecidos por las panaderías que ya operan en el mercado. De tal forma, el entrante deberá poder ofrecer precios iguales o inferiores a los de los actuales participantes de la industria.</p>	<p>Los costos de cambio del cliente constituyen una amenaza <u>baja</u> de nuevos competidores, ya que estos deberán lograr igualar los precios de las compañías actuales.</p>
<p>Requisitos de capital: Al año 2016, las micro y pequeñas empresa con CIIU C1071.01 reportaron un promedio de inversión en maquinaria, equipo e instalaciones de \$14.293 (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2016).</p>	<p>El promedio de inversión en maquinaria, equipo e instalaciones para las micro y pequeñas empresas es bajo, por lo que constituye una amenaza <u>alta</u> de nuevos competidores.</p>
<u>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</u>	
<p>Concentración de proveedores: A finales de 2016, a nivel nacional se registraron únicamente 51 empresas dedicadas a la elaboración de alimentos especiales (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2016). Esta cifra abarca a los proveedores de panadería de alimentos especiales, ya que existen ciertos insumos en particular, necesarios para la elaboración de alimentos especiales. Un ejemplo de lo anterior es la harina libre de gluten.</p>	<p>La baja cantidad de proveedores para la industria de alimentos especiales vuelve al poder de negociación de los proveedores <u>bajo</u>.</p>
<p>Productos diferenciados: Como lo indica el mismo CIIU, la industria de alimentos especiales contiene productos sumamente diferenciados, de tal forma ofrece insumos para la elaboración de alimentos para diabéticos, alérgicos al gluten, dietéticos, entre otros.</p>	<p>Combinando la diferenciación de los proveedores, con el aspecto social que indica que la tendencia hacia una alimentación más nutritiva está en boga, se puede concluir que en este caso el poder de negociación de los proveedores en <u>alto</u>.</p>

<p>Amenaza de integración hacia delante: En Ecuador la industria de la panadería libre de gluten no es muy conocido y tampoco cuenta con normativas que la apoyen o impulsen (El Comercio, 2011).</p>	<p>A pesar de que los proveedores de la industria son diferenciados, el poco conocimiento de la población y el escaso apoyo por parte de las autoridades vuelven poco atractiva a la industria, por lo tanto, la amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores es <u>baja</u>.</p>
<p><u>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</u></p>	
<p>Concentración de clientes: En el país no existe una estadística respecto a la demanda de productos de panadería libres de gluten, por ello es apropiado remitirse a los datos de América Latina, estos indican que el 1.4% de la población total necesita una alimentación libre de gluten (Moncayo, 2014). Para la ciudad de Quito tal cifra representa cerca de 30.000 personas.</p>	<p>Esta cifra indica que no existe una concentración de clientes para la industria panificadora libre de gluten, y las personas que necesitan o demandan este tipo de alimentos no tienen la suficiente capacidad para exigir menores precios. Por lo tanto, esta fuerza es <u>baja</u>.</p>
<p>Amenaza de integración hacia atrás: Los grandes supermercados en el país, como Corporación Favorita o Corporación El Rosado, han colocado en sus perchas productos propios, también conocidos como marcas blancas. Tales productos son entre los compradores finales por ser más económicos que los ofrecidos por las demás marcas en el mercado (El Comercio, 2012).</p>	<p>El presente factor se analiza desde dos perspectivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Considerando compradores a los supermercados: Si estos fabrican sus propios productos dentro de la industria estudiada tendrán mayor poder de negociación. 2. Considerando a los consumidores finales como compradores: Si estos pueden encontrar el mismo producto respaldado por el nombre las grandes corporaciones ya existentes y por un valor inferior al de productos similares, pero de marcas nuevas, van a preferir el primero.

	Por todo lo anterior, la amenaza de integración hacia atrás por parte de los compradores es <u>alta</u> .
<u>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</u>	
<i>Proximidad del producto sustituto:</i> En Ecuador no existe una diversidad de lugares que se dediquen a la elaboración o venta de alimentos libres de gluten, es decir, se los encuentra en lugares bastante específicos (Expreso, 2015).	Dado que la baja existencia de oferta de productos libres de gluten, la amenaza de productos sustitutos es <u>baja</u> . Además, un factor importante que tomar en cuenta dentro de esta fuerza de Porter es que el pan es uno de los bienes con mayor consumo en el país (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013). Por lo anterior, es difícil que un producto logre sustituir totalmente al pan, sin embargo, existen: galletas, muffins, bizcochos y cereales.
<u>RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES</u>	
<i>Falta de diferenciación de los productos:</i> Las empresas dentro de la industria panificadora no poseen elementos fuertes que ayuden a diferenciarlas unas de otras, sin embargo, al conjugar la industria previamente mencionada con la de alimentos especiales, se puede encontrar un gran diferenciador de la panadería básica.	Uniando las dos industrias analizadas, se puede concluir que la rivalidad entre competidores existentes debido a la falta diferenciación de productos es <u>baja</u> .
<i>Caducidad:</i> El factor perecedero dentro de la industria panificadora incita a reducir el precio del producto conforme se acerca el vencimiento de este.	La caducidad representa un <u>alto</u> factor de rivalidad entre los competidores, pues si se da la disminución del precio del producto, se podría iniciar una guerra de precios entre las empresas existentes.

<p>Cantidad de competidores: Anteriormente se mencionó que la cantidad de empresas dedicadas a la elaboración de alimentos especiales es baja (51).</p>	<p>La falta de competidores dentro de la industria representa un nivel <u>bajo</u> de rivalidad entre los competidores existentes.</p>
<p>Crecimiento de la industria: En el 2016, el crecimiento de la industria panificadora se redujo a 1,2%, mientras que los años alcanzó un promedio de 2,7%, siendo su mejor año el 2010, cuando el crecimiento de la industria fue 6% anual (Banco Central del Ecuador, 2017).</p>	<p>El decrecimiento en el que se encuentra la industria provocará que los participantes busquen estrategias ofensivas, por ello, la rivalidad entre competidores existentes es <u>alta</u>.</p>
<p>Barreras de salida: Para desenvolverse en la industria panificadora no hace falta contar con activos especializados, no es necesario contar con relaciones estratégicas importantes, ni existen restricciones sociopolíticas que impidan abandonar la industria.</p>	<p>Las barreras de salida son <u>bajas</u> ya que para dejar la industria solo haría faltar revender la maquinaria previamente adquirida.</p>

2.3. Matriz EFE

Dentro de la matriz presentada a continuación, se analizan los factores clave para la industria de productos de panadería libre de gluten; salvo por casos muy puntuales en los que no se tiene información como el crecimiento de la industria, que se refiere únicamente al de la elaboración de alimentos de panadería en general.

Tabla 3. Matriz EFE

FACTORES CLAVE		PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES				
1	Apoyo a emprendimientos por parte de las autoridades.	0,04	3	0,12
2	Protección contra prácticas anticompetitivas.	0,05	4	0,2
3	Crecimiento controlado de los precios de los insumos de la industria.	0,03	3	0,09
4	Tendencia hacia hábitos alimenticios saludables.	0,04	4	0,16
5	Incremento de alergias alimentarias.	0,03	3	0,09
6	Mano de obra disponible.	0,02	1	0,02
7	Crecimiento del uso de tecnología por parte de la población: teléfonos inteligentes, redes sociales, internet.	0,01	2	0,02
8	Mejora de maquinaria tecnológica utilizada por la industria.	0,03	3	0,09
9	Requisitos de capital bajos para ingresar a la industria.	0,04	4	0,16
10	Baja concentración de los proveedores.	0,02	3	0,06
11	Baja amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores.	0,03	3	0,09

1 2	Baja concentración de los compradores.	0,02	2	0,04
1 3	Baja proximidad de los productos sustitutos.	0,04	4	0,16
1 4	Baja diferenciación existente entre los productos ya existentes en la industria.	0,05	4	0,2
1 5	Baja cantidad de competidores en la industria.	0,04	4	0,16
1 6	Barreras de salida bajas.	0,01	2	0,02
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		0,5		1,68
AMENAZAS				
1 7	Incertidumbre política tras las últimas elecciones presidenciales.	0,05	3	0,15
1 8	Decremento del PIB nacional.	0,11	2	0,22
1 9	Economías de escala por parte de los ya presentes en el mercado.	0,09	2	0,18
2 0	Altos costos de cambio para los clientes dadas las economías de escala ya mencionadas.	0,07	2	0,14
2 1	Los insumos de los proveedores son diferenciados.	0,06	1	0,06
2 2	Amenaza de integración hacia atrás por parte de los compradores.	0,08	1	0,08
2 3	Bajo crecimiento de la industria.	0,04	2	0,08

SUBTOTAL AMENAZAS	0,5		0,91
<u>CALIFICACIÓN TOTAL</u>	<u>1</u>		<u>2,59</u>

La calificación ponderada total que se obtuvo es de 2.59, este valor es superior al promedio que es 2.5, esto significa que, para un nuevo negocio, los factores favorables de la industria, siempre y cuando sean bien aprovechados mediante un conjunto bien estructurado de estrategias empresariales, podrán minimizar las amenazas.

2.4. Conclusiones del análisis del entorno

- El entorno político actual está delineado por una fuerte disputa interna en el movimiento político que gobierna el país desde el año 2007. Acusaciones de corrupción y la consulta popular copen el espacio político. Lo cual resta espacio para la discusión de temas importantes para el desarrollo social y económico del país.
- La economía del país atraviesa una lenta recuperación de la recesión del año anterior, la cual se vio reflejada en algunos sectores de la economía, como es el caso de la industria panificadora. Las buenas noticias del aspecto económico es el débil crecimiento de los precios de productos finales y materias primas.
- Por otro lado, existen instituciones públicas que se dedican a impulsar la creación de emprendimientos a nivel nacional, así como a proteger las prácticas justas a través de normas, reglamentos y leyes.
- La estructura social del Ecuador está marcada por una población joven, especialmente del género femenino, la cual tiene una débil oferta de empleo, como consecuencia de la recesión económica y problemas estructurales que afectan al aspecto social de los ecuatorianos.
- Las herramientas tecnológicas se encuentran a disposición de un amplio sector de la población, especialmente en las personas jóvenes y que se encuentran en los estratos más altos de ingresos familiares. Esto permite a las empresas enfocar sus estrategias de comercialización en el entorno digital.
- La amenaza de nuevos competidores es baja principalmente por el terreno y recursos que han ganado las empresas previamente

establecidas. Sin embargo, un factor positivo en este caso para los nuevos entrantes son los bajos requisitos de capital.

- El poder de negociación de los proveedores es medio. La cantidad de proveedores es baja y la industria a la que atienden es nueva en el país. Por otro lado, el crecimiento de las tendencias alimenticias saludables, podrían influir en los proveedores para que estos suban sus precios, ya que sus productos serían más deseados.
- El poder de negociación de los compradores es medio. En primer lugar, los clientes no están concentrados, ya que no existe un conocimiento amplio acerca de la industria. A pesar de ello, considerando a los supermercados y demás distribuidores como compradores, la amenaza de integración hacia atrás de estos es alta, ya que pueden fabricar el mismo producto y venderlo como marca blanca a un precio más económico.
- En cuanto a la amenaza de producto sustitutos, esta es baja. Si bien existen grandes sustitutos de pan, este es básico en la dieta de los ecuatorianos por lo que se podría decir que no se lo puede reemplazar. Si en algún caso el pan no sea tan importante, cabe destacar que la característica libre de gluten es difícil de encontrar en la ciudad, es decir, los sustitutos, si lo hubiera, no están cerca.
- La rivalidad en la industria es media. Por una parte, la falta de diferenciación de los actuales productos en el mercado, la falta de competidores en la industria, y las pocas barreras de salida representan fuerzas bajas de rivalidad. No obstante, la caducidad del producto y el bajo crecimiento de la industria panificadora incrementan esta fuerza.
- Respecto al tamaño del negocio potencial, es recomendable, al menos inicialmente, partir con una micro o pequeña empresa debido a los beneficios que las autoridades del país ofrecen.
- En lo referente a la calidad del producto, es necesario cumplir con la característica libre de gluten y llevar a cabo una fuerte campaña de distribución del producto, pues como ya se mencionó previamente, si bien existen oferentes de productos sin gluten, la ubicación de estos es demasiado específica y no cubre grandes áreas geográficas.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa

Entrevistas a expertos

A la hora de evaluar la factibilidad del presente plan de negocio, mediante la investigación cualitativa, se llevaron a cabo tres reuniones con expertos.

Entrevista N.º 1: Experto participante Teresa Montero – Nutricionista

Objetivos de la entrevista:

- Determinar la importancia del pan dentro del régimen alimenticio diario de las personas.
- Investigar la incidencia de casos de enfermos celíacos, alérgicos e intolerantes al gluten, en la ciudad de Quito.
- Conocer la percepción de las personas acerca de una dieta libre de gluten.
- Investigar la existencia de una cadena que a nivel local distribuya pan sin gluten.

Los resultados de la entrevista son los siguientes:

El pan constituye uno de los alimentos básicos en la dieta diaria de la población en general. Sin embargo, la tendencia del consumo de este producto se ha inclinado más hacia presentaciones saludables, integrales, libres de elementos alérgenos.

Los casos de enfermos celíacos o de personas que presentan algún diagnóstico de intolerancia al gluten a nivel nacional, son pocos, pero han ido incrementándose.

Algunas personas, que no sufren de ninguna condición alérgica alimentaria, consideran que la alimentación libre de gluten trae beneficios a su salud, este grupo de personas normalmente es de ingreso medio y medio alto.

A nivel internacional, se han desarrollado hipótesis acerca de las ventajas de llevar una dieta sin gluten y estas, son cada vez más aceptadas.

En la ciudad de Quito, no existe una marca de pan libre de gluten que esté a la disposición del consumidor de manera fácil, rápida y cercana.

Entrevista N.º 2: Experto participante - Elena Cacuango, representante del gremio de panificadores de Pichincha.

Objetivos de la entrevista:

- Investigar los gustos y preferencias de los clientes en cuanto al pan.
- Determinar el nivel de competencia existente en lo que respecta a los productos sin gluten.
- Conocer la percepción de los consumidores en cuanto al sabor del pan libre de gluten.
- Analizar la existencia en el mercado de potenciales proveedores para el plan de negocio.
- Conocer la inversión promedio necesaria para establecer una microempresa de pan libre de gluten.

Los resultados de la entrevista son los siguientes:

La presentación más consumida de pan es el artesanal por unidades de tamaño mediano. El sabor preferido a la hora de comprar es el pan de sal.

En los últimos años se ha incrementado el consumo de pan integral y se ha iniciado el consumo de pan elaborado con harinas alternativas, como el pan de quinua. La mayoría de los productos libres de gluten se elaboran bajo pedido.

En general, los clientes tienen la mentalidad de que el pan sin gluten tiene un sabor desagradable.

Existen diversos sustitutos del trigo a la hora de elaborar harina, estos pueden ser la papa, la quinua, el chocho, el plátano y muchos más; sin embargo, en el mercado ecuatoriano su disponibilidad es limitada.

La inversión promedio en maquinaria y enseres para una micro o pequeña empresa de la presente rama es en promedio es \$15.000.

Entrevista N.º 3: Experto participante – Marco Cepeda, jefe de compras de Supermercados Santa María.

Objetivos de la entrevista:

- Conocer si existen cantidades mínimas exigidas por parte de los distribuidores para colocar en percha el producto.
- Saber la rentabilidad por parte de los distribuidores para panificados.
- Conocer la política de cuentas por pagar que aplica la cadena a sus proveedores.

Se obtuvo como resultados:

No se exigen cantidades mínimas a los proveedores para poner en percha sus productos. Generalmente se recibe la capacidad instalada del productor.

La rentabilidad esperada sobre los panificados debido a que es un bien perecedero es 20% como mínimo.

En promedio, se paga a los proveedores cada 30 días. No obstante, este dato es variable ya que depende del monto comprado.

Focus group

Objetivo general:

- Conocer la impresión de las personas acerca de introducir pan libre de gluten en la ciudad de Quito.

Objetivos específicos:

- Determinar cuán importante es el pan en la dieta diaria, así como el proceso de compra de este.
- Investigar cuáles son los grupos de población a los que se puede llegar con el producto.
- Investigar las preferencias en cuanto a la presentación, precio, publicidad y lugar donde conseguir el pan libre de gluten.
- Captar sugerencias para el producto.

El focus group se llevó a cabo en la ciudad de Quito, con la colaboración de 15 personas, tanto de género masculino como femenino, en edades desde 16 hasta 60 años, cuyas ocupaciones fueron estudiantes, trabajadores y amas de casa.

La información obtenida del focus group fue la siguiente:

Todos los asistentes calificaron al pan como “algo que no puede faltar en casa” y afirmaron que lo consumen diariamente. Más de la mitad de los participantes, en su mayoría mujeres, manifestaron que buscan siempre consumir pan que aporte con algún beneficio a la salud o que contenga menos calorías. Conforme bajaba la edad de las personas y el ingreso de las personas, menos importante se volvía el factor “saludable” del pan.

El proceso de compra de pan, dentro del grupo en general es diario o máximo pasando un día. Para el caso de jóvenes que aún viven con sus padres, quien suele comprar el pan la mayoría de las veces es la madre de familia. En el caso de parejas, la mujer es quien elige el pan a comprar; sin embargo, también existen ocasiones en las que el hombre decide.

En promedio, el grupo pagaría máximo \$0,35 por una unidad de pan de bollo, que por cierto fue la preferida por los participantes. Por otro lado, se mencionó que en una compra regular se adquieren máximo 6 unidades. Igualmente, el tamaño ideal por unidad de pan es el mediano, aunque en ocasiones les resulta atractivo un pan más grande o palanqueta.

Dentro del grupo existían cuatro personas, tres mujeres y un hombre, en edades de 45-55 años, que afirmaban poseer ciertas condiciones que les impedía consumir gluten, para estos, el precio de la unidad de pan sin gluten era mayor al promedio anterior ya que se está tratando con una dolencia. Conforme va incrementando la edad de los participantes, el precio del producto tiene menor influencia a la hora de comprarlo.

En el grupo se presentaron personas, en su mayoría mujeres, que consumían productos libres de gluten, sin tener ninguna intolerancia al mismo, simplemente consideraban que les hacía bien. La idea de pan libre de gluten, elaborado con harinas alternativas, llamó la atención principalmente de mujeres pasadas los 25

años. De igual manera, la idea atrajo a hombres, pero en edades más avanzadas.

Los factores positivos que más destacaron los participantes a la hora de presentar el producto fueron los beneficios nutricionales y la rápida digestión que ofrece el producto. Otro factor positivo que sobresalió es la percepción de que no es perjudicial para personas con síndrome de Asperger o autistas.

Los factores negativos que más destacaron fue la idea de que los productos sin gluten tienen mal sabor y el hecho de que estos productos son más costosos que los elaborados con harinas tradicionales.

Respecto a los lugares dónde, les gustaría obtener el producto, la mayor parte del grupo coincidió en que al ser un bien de primera necesidad, este debe estar disponible en panaderías, tiendas de barrio y supermercados; sin embargo, también en tiendas naturistas

Por parte de las personas que ya consumían pan sin gluten, sostienen que es muy difícil conseguir el producto ya que en la mayoría de los casos deben mandarlo a hacer bajo pedido o lo encuentran en lugares específicos.

En relación con la presentación, se sugirió que se conserve presentación en bollo, que visualmente proporcione una idea de lo que se trata de vender y que para el envoltorio se utilice colores verdes, blancos, amarillos o transparentes.

Se recomendó que se haga hincapié en los beneficios que traen el consumo de pan elaborado con harinas alternativas, para de eso modo captar también a quienes no tienen dolencias respecto al gluten.

A nivel de precios, los asistentes reconocieron estar dispuestos a pagar un precio un tanto más alto por una unidad de pan, siempre y cuando tenga alguna clase de beneficio o aporte para la salud.

Dentro de las degustaciones el pan que más agradó fue el elaborado con harina de arroz blanco, suero de leche en polvo y fécula de tapioca, y semillas de linaza.

3.2. Investigación Cuantitativa

A partir de la información obtenida de las entrevistas con expertos y el focus group se formulan las siguientes hipótesis:

1. Las mujeres, más que los hombres, están dispuestas a consumir pan sin gluten a pesar de no padecer o no estar seguro de padecer alguna condición alérgica.
2. Las mujeres madres de familia son quienes deciden la compra de pan en su casa y lo hacen diariamente.
3. El segmento que más se preocupa por adquirir pan libre de gluten es aquel con ingreso alto, medio-alto; en edades superiores a los 30 años y residen en la zona norte de la ciudad de Quito.
4. En una compra de pan, generalmente se adquieren de 4-6 unidades de pan en presentación de bollo mediano.
5. El precio ideal para una funda de 6 unidades de pan libre de gluten de tamaño mediano es de \$3,00 dólares.
6. Las personas dispuestas a adquirir el producto desearían encontrarlo principalmente en panaderías o tiendas de barrios y recibir información acerca del mismo mediante degustaciones en el lugar de venta.
7. No todos quienes están dispuestos a consumir el producto padecen de alguna condición alérgica que les impida ingerir gluten.
8. Quienes están interesados en el pan libre de gluten, lo prefieren en empaque de funda plástica con base transparente y colores blanco, verde y amarillo.
9. Los interesados en el producto residen principalmente en la zona urbana de la ciudad de Quito.

Las anteriores serán aceptadas o rechazadas con ayuda de la investigación cuantitativa.

Para el presente plan de negocio se utilizarán encuestas como herramientas de recolección de datos.

Se utilizará el muestreo por conveniencia, este es un tipo de muestreo no probabilístico donde la elección de la muestra queda a manos del encuestador,

con el objetivo de emplear una muestra que contenga elementos convenientes (Malhotra, 2004).

A pesar de que el muestreo por conveniencia no es rígido respecto a la muestra, ésta se calcula con la fórmula:

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

Donde:

Tabla 4. Datos para el cálculo del tamaño de la muestra

N	Tamaño de la población	2.122.594
Z	Nivel de confianza	1,96
p	Probabilidad de éxito	0,5
q	Probabilidad de fracaso	0,5
e	Error máximo admisible	0,05

$$n = 385$$

Se obtiene que se deberían realiza 385 encuestas, sin embargo, dado que el presente documento tiene fines académicos se llevaron a cabo 60 encuestas.

A continuación, se presentó a los encuestados, un cuestionario con 17 preguntas referentes a gustos y preferencias respecto al pan y además su posición frente al producto propuesto. (Véase Anexo 1. Cuestionario de encuesta)

En favor de contrastar las hipótesis antes mencionadas, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. La hipótesis 1 de acepta porque, como muestra la tabla 5, el porcentaje de personas, hombres o mujeres, en cuyas familias no existe un miembro con algún impedimento de consumo de gluten es alto, 76.67%. Sin embargo, del total de encuestados, alérgicos o no al gluten, el 40% se mostró interesado en probar la propuesta y dentro de este grupo, según la tabla 6, el 26,67%, es decir, la mayoría, fueron mujeres. Cabe destacar

que, para lo anterior, se tomó la pregunta 7 de la encuesta y se consideró a las respuestas 4 y 5 como “Dispuesto a consumir el producto”.

Al mismo tiempo, el 40% antes mencionado prueba que la hipótesis 7 es aceptada ya que existe disposición de consumir el producto poseyendo o no algún impedimento médico.

Tabla 5. Disposición de los encuestados a consumir pan libre de gluten según su sexo.

	Disposición a consumir pan libre de gluten										TOTAL
	1		2		3		4		5		
	A	NA	A	NA	A	NA	A	NA	A	NA	
Mujeres	0,0%	5,0%	1,7%	6,7%	0,0%	10,0%	1,7%	10,0%	8,4%	6,7%	50,00%
Hombres	1,7%	6,7%	3,3%	8,3%	5,0%	11,7%	1,6%	6,7%	3,3%	1,6%	50,00%
TOTAL	1,7%	11,7%	5,0%	15,0%	5,0%	21,7%	3,3%	16,7%	11,7%	8,3%	100,00%

Tabla 6. Porcentaje de personas dispuestas a consumir el producto según su sexo.

Mujeres dispuestas	26,67%
Hombres dispuestos	13,33%

2. Para la hipótesis 2, esta se acepta parcialmente ya que en base a la tabla 7, ciertamente en la mayoría de los casos es la madre de familia quien adquiere el pan. No obstante, no existe una diferencia contundente respecto a las ocasiones que el padre de familia lo compra. Por otro lado, la frecuencia de obtención del pan no es diaria, sino de 3-5 veces a la semana. Todo lo anteriormente mencionado se evidencia gráficamente en la figura 1.

Tabla 7. Decisión y frecuencia de compra de pan.

	< 3 veces por semana	3-5 veces por semana	> 5 veces por semana	TOTAL
Madre de familia	3,33%	21,68%	8,33%	33,34%
Padre de familia	6,67%	18,33%	6,67%	31,67%
Mujer del hogar	5,00%	8,33%	3,33%	16,66%
Hombre del hogar	8,33%	6,67%	3,33%	18,33%
Otro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	23,33%	55,00%	21,67%	

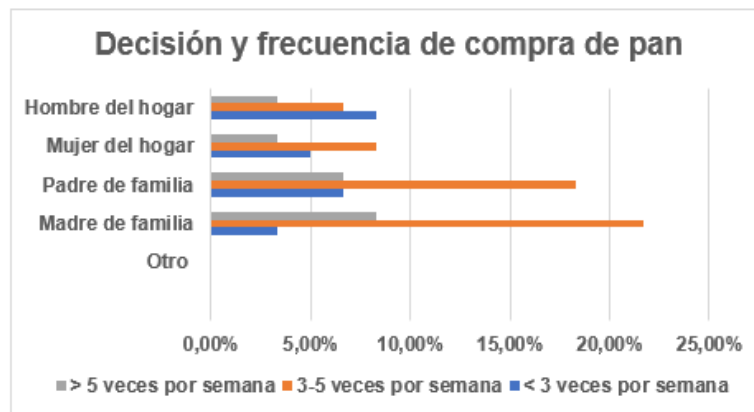


Figura 1. Decisión y frecuencia de compra de pan.

3. En relación con la hipótesis 3, esta se acepta; en base a la tabla 7, se muestra la figura 2 en la que destaca que el porcentaje de personas dispuestas a consumir pan sin gluten es 40%.

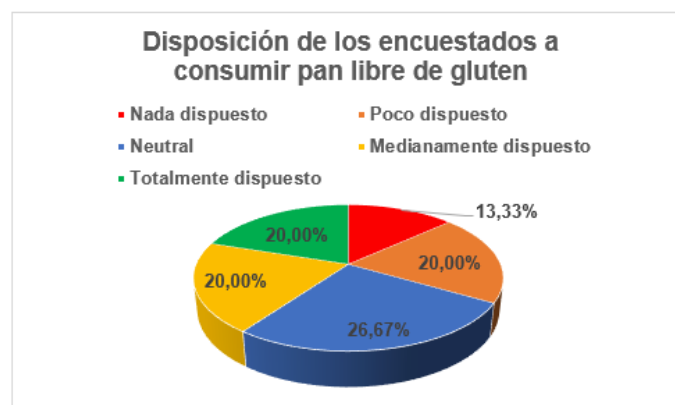


Figura 2. Disposición de los encuestados a consumir pan libre de gluten.

A partir del dato antes mencionado, como muestra la tabla 8, se obtiene la concentración del nivel de ingreso y del sector de residencia para la muestra restante. Lo anterior brinda una perspectiva más clara acerca del mercado al que se deberá tratar de llegar, siendo este el de personas residentes en el norte y centro norte de Quito, cuyos ingresos sean altos y medio altos.

Tabla 8. Nivel de ingresos y zona de residencia de los encuestados que están dispuestos a consumir el producto.

	Nivel de ingresos					TOTAL
	Alto	Medio alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	
Norte	12,50%	12,50%	4,17%	4,17%	4,17%	37,50%
Centro norte	12,50%	8,33%	4,17%	4,17%	0,00%	29,17%
Centro	0,00%	4,17%	4,17%	4,17%	4,17%	16,67%
Centro sur	0,00%	8,33%	4,17%	4,17%	0,00%	16,67%
Sur	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Por último, se discrimina la información de la tabla anterior respecto a los rangos de edad de las personas que cumplen las características de ingreso y residencia antes expuestos. De esa manera resulta la tabla 9 y se conoce que ciertamente quienes están más interesados en el producto (45,45%) pertenecen a un rango de edad de 31-60 años, seguidos por los mayores a 60 años. Por el lado del nivel de ingreso, el segmento con ingresos alto es el más dispuesto a adquirir pan libre de gluten (63,63%).

Tabla 9. Rango de edades de los encuestados dispuestos a consumir pan libre de gluten, en base a los sectores con mayor acogida al mismo.

		Rango de edad		
		15-30 años	31-60 años	61 años o más
Norte	Alto	9,09%	18,18%	9,09%
	Medio Alto	0,00%	9,09%	9,09%
Centro norte	Alto	9,09%	9,09%	9,09%
	Medio Alto	0,00%	9,09%	9,09%

- La hipótesis 4 es aceptada; al cruzar las unidades de pan adquiridas en una compra con la presentación preferida de este producto resulta la tabla 10. En ella se constata que efectivamente el rango de cantidades compradas es mayormente de 4-6 unidades (41,67%), mientras que la presentación preferida es el pan de bollo (38,33%).

Tabla 10. Presentación y número de unidades de pan adquiridas en una compra regular por quienes están dispuestos a consumir pan libre de gluten.

Unidades de pan adquiridas en una compra					
	1-3 unidades	4-6 unidades	7-10 unidades	> de 10 unidades	TOTAL
Pan de bollo	11,67%	18,33%	5,00%	3,33%	38,33%
Pan de molde	6,67%	3,33%	0,00%	0,00%	10,00%
Pan baguette	10,00%	6,67%	0,00%	0,00%	16,67%
Pan croissant	8,33%	13,33%	5,00%	8,33%	35,00%
Otro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL	36,67%	41,67%	10,00%	11,67%	

5. La hipótesis 5 se rechaza; como muestra la figura 3, el precio óptimo, donde se cruzan las curvas: “Demasiado barato, no lo compraría” y “Demasiado caro, no lo compraría”, es \$7,00 por paquete de seis unidades medianas de pan libre de gluten. Cabe destacar que el rango de precios nace del cruce de: “Barato, pero lo compraría” y “Caro, pero lo compraría”, este es \$6,50-\$7,50. En este caso, el precio indiferente, que parte de la unión de: “Barato, pero lo compraría” y “Caro, pero lo compraría”, es igual al precio óptimo, es decir \$7,00.

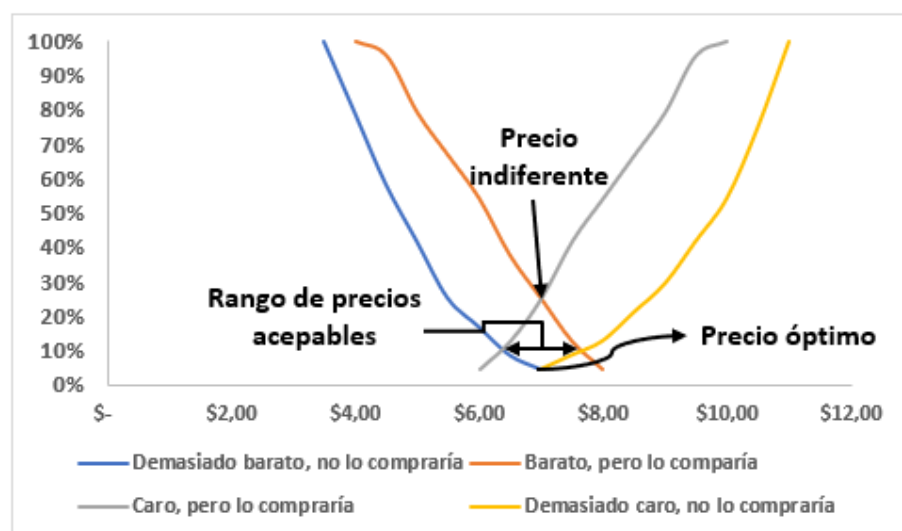


Figura 3. Rango de precios que los encuestados, dispuestos a consumir pan libre de gluten, pagarían por seis unidades de este.

6. Lo propuesto en la hipótesis 6 se acepta parcialmente basándose en la tabla 11, donde se confirma que las personas interesadas en el producto

quisieran obtener información de este a través de degustaciones en el lugar de compra. Sin embargo, respecto al lugar de compra, el preferido por los encuestados fueron los supermercados y las tiendas especializadas, como centros naturistas.

Tabla 11. Lugares donde los encuestados, dispuestos a consumir pan libre de gluten, desearían adquirirlo y recibir información de este.

Donde adquirir información	Lugar donde adquirir el producto				
	Tiendas especializadas	Farmacias	Supermercados	Tiendas de barrio	Panaderías de barrio
Degustaciones	8,33%	4,17%	16,67%	4,17%	8,33%
Redes sociales	4,17%	4,17%	8,33%	4,17%	4,17%
Radio y televisión	4,17%	4,17%	4,17%	8,33%	0,00%
Periódicos y revistas	4,17%	0,00%	8,33%	0,00%	0,00%
TOTAL	20,83%	16,67%	37,50%	12,50%	12,50%

7. Finalmente, la hipótesis 8 es aceptada parcialmente, pues como muestra la tabla 12, el empaque favorito fue el de fundas plásticas pero los colores seleccionados por la muestra, a parte del transparente, fueron el marrón y el verde.

Tabla 12. Características del empaque, material y color, donde quienes están dispuestos a consumir pan libre de gluten desearían adquirirlo.

	Tipo de empaque				SUMATORIA
	Fundas plásticas	Fundas de papel	Cajas plásticas	Tarrinas	
Transparente	25,00%	0,00%	8,33%	0,00%	33,33%
Blanco	4,17%	0,00%	0,00%	0,00%	4,17%
Verde	8,33%	8,33%	4,17%	0,00%	20,83%
Amarillo	0,00%	4,17%	0,00%	0,00%	4,17%
Violeta	8,33%	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%
Marrón	12,50%	12,50%	4,17%	0,00%	29,17%
SUMATORIA	58,33%	25,00%	16,67%	0,00%	100,00%

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

- Una de las principales oportunidades de negocio en la investigación del presente proyecto es el crecimiento de la tendencia de las personas a consumir alimentos que proporcionen algún tipo de beneficio para la salud. Como se manifiesta en el análisis del entorno

social, los consumidores han migrado hacia un consumo de alimentos con mejores características, como es el caso del pan integral y productos con mezcla de productos como es el caso de frutos secos, yogurt u otro tipo de combinaciones más saludables.

- Lo anterior junto con el aumento de los casos de alergias o intolerancias alimentarias y con el hecho de que el pan es un bien de primera necesidad, constituye una oportunidad para quienes desearían consumir pan, pero no pueden debido a condiciones médicas que lo impiden.
- Adicionalmente a este grupo de consumidores con intolerancia al gluten, existe la opinión de personas que indican que alimentarse con productos libres de gluten, sin tener la necesidad de hacerlo, es un factor beneficioso para la salud.
- Dentro de la encuesta realizada, el 25% de personas encajan en la condición anterior. A estos dos grupos de personas apunta el plan de negocios, con la intención de generar un emprendimiento que satisfaga sus necesidades de alimentación.
- En base a la investigación cualitativa previamente realizada, se ha definido que se planea atender a hombres y mujeres, en edades de 31-60 años, residentes en las zonas urbanas norte y centro norte de la ciudad de Quito que cuenten con ingresos altos y medio altos. Y que poseyendo o no algún impedimento para ingerir gluten, les llame la atención consumir pan libre de gluten.

De tal forma, acudiendo a fuentes de información secundaria como es el (Instituto de la ciudad de Quito, 2015), se formuló la tabla 13, en ella se toma en cuenta solamente a la población en el rango de edad deseado y se discrimina a la población de acuerdo con zona y administración de residencia.

Tabla 13. Segmentación de mercado por zona y administración de residencia, en habitantes entre los 31 y 60 años.

Administraciones zonales en el norte y centro norte de Quito	Número de habitantes de 31-60 años, residentes en la zona urbana
Administración La Delicia	134.748
Administración Eugenio Espejo	175.134
Población total residente en la zona urbana del norte y centro norte de Quito	309.882

Posteriormente, se procede a segmentar al mercado obtenido en base al nivel de ingresos de este. Según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (NSE), realizada por el INEC en 2010, los estratos más altos de la sociedad son el A y el B, con un porcentaje de 1,9% y 11,2% del total de la población, respectivamente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). Entonces se obtiene la tabla 14:

Tabla 14. Segmentación de mercado por zona y administración de residencia, en habitantes entre los 31 y 60 años, con ingresos altos y medios altos.

Población total residente en la zona urbana del norte y centro norte de Quito	309.882
Porcentaje de estratificación para ingresos altos y medios altos	13,10%
Población total residente en la zona urbana del norte y centro norte de Quito, con ingresos altos y medios altos	40.595

Por último, como se mencionó anteriormente el porcentaje de enfermos intolerantes al gluten es cercano al 1%, sin embargo, como evidencia la investigación de mercados, existen personas que sin ser alérgicas al gluten están dispuestas a consumir pan libre de gluten (25%), a raíz de lo anterior, surge la tabla 15, donde se conoce que el mercado potencial es 10.555 consumidores, se obtienen 2.706 hogares a atender, dividiendo el

mercado potencial por personas para el número promedio de miembros del hogar, 3.9, se obtiene el número de hogares (La Hora, 2013).

Tabla 15. Mercado potencial número de personas y por número de hogares.

Población total residente en la zona urbana del norte y centro norte de Quito, con ingresos altos y medios altos	40.595
Porcentaje estimado de personas intolerantes al gluten	1%
Porcentaje estimado de personas que, sin ser intolerantes al gluten, están dispuestas a consumir pan libre de gluten	25%
Mercado potencial por persona	10.555
Número promedio de miembros del hogar	3,9
Mercado Potencial por hogares	2.706

- Otro aspecto que genera una importante oportunidad de negocio es la ausencia de una marca de pan libre de gluten que este posicionada en el mercado de alimentos de la ciudad de Quito, existen esfuerzos aislados por comercializar este tipo de productos, tiendas naturistas, bio ferias o emprendimientos locales.
- En base a la información de la entrevista los consumidores de la ciudad de Quito buscan un pan libre de gluten, que sea accesible en cualquier momento y no solo esté disponible en ferias locales. Esto es una oportunidad para el negocio que obedece al punto de vista del consumidor.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

El hecho de estar tratando con un producto tan especializado como es el pan sin gluten exige concentrarse en cierta porción específica del mercado, para satisfacer las necesidades de este. Por lo tanto, la estrategia general de marketing determinada para el presente plan de negocio es la de marketing concentrado o marketing de nicho.

“Con el uso de marketing de nicho, en vez de buscar una pequeña participación en un gran mercado, la compañía busca una participación grande en uno o unos

cuantos segmentos o nichos más pequeños” (Kotler & Armstrong, 2012, págs. 202-203).

En el caso del pan libre de gluten, el nicho a atender son aquellas personas que sufriendo o no de algún grado de intolerancia o alergia al gluten, consuman alimento que no contengan esta proteína.

5.1.1. Mercado Objetivo

Como se observó en la tabla 15, el mercado objetivo por número de hogares es 2.706 y según la encuesta, en promedio las personas adquieren pan de 3-5 veces por semana. Multiplicando ambos valores, donde cantidad adquirida promedio es 4, se obtiene una demanda potencial mensual de 168.854 unidades de pan libre de gluten para el segmento seleccionado.

5.1.2. Propuesta de valor

Dado que la propuesta de valor es la combinación entera de diferenciación y posicionamiento de los que se beneficia una marca (Kotler & Armstrong, 2013). Previo a la determinación de esta, se fijará la diferenciación del proyecto y la declaración de posicionamiento.

Diferenciación: Habiendo muy poca oferta de pan libre de gluten, se ofrece un producto que contiene características de sabor y consistencia similares al pan común, pero sin gluten, lo que lo hace más saludable y apto para quienes por alguna condición médica no pueden consumir tal proteína.

Declaración de posicionamiento: Para las personas que sufren algún tipo de intolerancia o alergia al gluten, así como para aquellas personas que, sin poseer tales dolencias, excluyen de su dieta a la misma proteína, Wellness gluten free es el primer pan libre de gluten fácil de encontrar, cuyo sabor y consistencia es natural.

Conjugando ambos factores, diferenciación y posicionamiento, se procede a elaborar la propuesta de valor, misma que será de más por más, es decir, más beneficios por un precio mayor.

“El posicionamiento más por más implica proporcionar el producto o servicio más exclusivo y cobrar un precio más alto para cubrir los costos más altos” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 186).

De tal manera, la propuesta de valor es:

Wellness gluten free provee beneficios a la salud de alérgicos y no alérgicos al gluten, a través de sabores naturales y de fácil localización, por un costo razonable a sus beneficios.

5.2. Mezcla de marketing

Es la combinación de herramientas tácticas de marketing utilizada para llegar de manera apropiada al mercado meta determinado (Kotler & Armstrong, 2013). De tal forma, se presenta la siguiente mezcla de marketing.

5.2.1. Producto

Al tratarse de un producto especializado respecto al tipo de harina utilizada a la hora de elaborarlo. El pan libre de gluten se cataloga como un producto de especialidad. Estos productos cuentan con características fuertemente específicas, dirigidos a un grupo determinado de consumidores, quienes están dispuestos a hacer un esfuerzo para adquirirlos (Kotler & Armstrong, 2013).

En base a lo previamente expuesto, como valor esencial para los clientes se plantea la posibilidad de adquirir un producto con características similares a las del pan común, tanto en sabor como en consistencia, pero libre de gluten. Esto, representa una oportunidad de consumo para personas alérgicas y, de igual manera, para personas que cuidan de su salud, sin sacrificar el gusto por un producto de alta demanda como lo es el pan.

A nivel de producto real, se ofrece pan elaborado con harinas elaboradas con insumos alternativos, mismos que no contengan gluten.

Adicionalmente, como producto aumentado, el pan libre de gluten ofrece un aporte saludable de carbohidratos, proteínas y fibra a la dieta del consumidor.

5.2.1.1. Atributos del producto

Calidad del producto

Ya que el pan libre de gluten atiende a un nicho específico, que ha sido previamente reconocido, en base a las características del mismo y con el objetivo apoyar el posicionamiento deseado, se concibe un producto con calidad de desempeño, esto es, “la capacidad del producto para realizar sus funciones” (Kotler & Gary, 2013, pág. 202). Este tipo de calidad es el ideal para el proyecto porque las necesidades a cubrir son bastante específicas y se espera un desempeño adecuado del producto, es decir, que cumpla lo que promete.

Por parte de la administración de calidad, el presente plan de negocio se inclinará a los rendimientos sobre la calidad, en esta la calidad consta como un tipo de inversión y los esfuerzos de esta se reflejan en los resultados financieros (Kotler & Armstrong, 2013). Lo anterior debido a las características diferenciadoras del producto, que serán especificadas en el apartado siguiente.

Características del producto

La característica principal del pan libre de gluten son las harinas utilizadas en su proceso de elaboración. Estas no contienen tal proteína, cualidad que vuelve al producto apto para el consumo de personas alérgicas y al mismo tiempo, según las propiedades de los componentes de las harinas empleadas, ofrecen distintos beneficios a la salud de consumidor como aporte de vitaminas, minerales y fibras (My Protein, 2017).

Algunas otras características del producto son:

Sabor y forma: En base al análisis del cliente se supo que el sabor de pan que se debe fabricar para llenar al mercado objetivo es salado y en forma de bollo.

Peso y cantidad: Con el objetivo de enfundar el producto de acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, se propone ofrecer seis unidades de pan en un empaque. Las unidades tendrán un peso individual aproximada de 83 gramos.

Tiempo de vida útil: Dado que el producto es un alimento, es producto es perecible. Por ello, se adhiere al pan un conservante, apto para alérgicos y no

perjudicial para la salud. De igual manera, al no llevar levadura, el tiempo de descomposición del producto es mayor. Lo anterior le otorga al pan, un tiempo de vida de 21 días. De

5.2.1.2. Branding

La marca es el conjunto de nombres, símbolos y señales que diferencia e identifica a un vendedor de otro (Kotler & Armstrong, 2013). Para el branding de la presente propuesta se desarrollarán los siguientes elementos:

Marca: El nombre para el producto es “*Wellness gluten free*”, significa bienestar y deja en claro la principal característica del producto, es decir, la ausencia de gluten en el producto.

Como se evidencia, el nombre no especifica una inclinación específica hacia enfermos celíacos, es decir, los intolerantes a la proteína. Esto se debe a que se desea llegar tanto a alérgicos al gluten como a no alérgicos que buscan una dieta saludable mediante la exclusión de esta proteína de su dieta diaria.

Logo: Se tomaron en cuenta los colores preferidos por los participantes en el focus group y en la encuesta. Al mismo tiempo, los colores empleados son generalmente relacionados con un estilo de vida sano y se combinan de manera que resalten ante los demás productos.

Slogan: *Si te nutre que no tenga gluten.* El slogan busca en siete palabras especificar lo que se pretende vender. Además, deja abiertas posibilidades de compra para dos segmentos de clientes. Por un lado, llama la atención de quienes necesitan una dieta libre de gluten y por otro, atrae a las personas que, sin necesitarlo, han decidido llevar una dieta sin tal componente.



Figura 4. Logo y slogan del proyecto.

5.2.1.3. Empaque

Basándose en la investigación cualitativa, se ha decidido vender el producto en empaque de seis unidades, por otro lado, con ayuda de la misma fuente se concluye que las características del empaque son:

- Funda de polipropileno cast, este material es resistente al punzonamiento, posee alto brillo y transparencia, cuenta con barrera de aromas y no es tóxico (Plásticos del Litoral, s.f.).
- La funda tendrá una base transparente, para que el consumidor pueda mirar el pan; sin embargo, se complementará el diseño del empaque con colores marrón y verde.
- Las medidas de las fundas serán 20cmx20cm de base, de largo 35 cm y soportarán un peso de 500gr.

5.2.1.4. Etiquetado

El etiquetado será impreso en la funda antes mencionada, este contendrá:

- Logo de la marca en la parte anterior, así como el sello “Gluten free” y la cantidad de unidades por empaque, así como el peso total.
- En la parte posterior se colocará la información nutricional, el semáforo nutricional, el logo de “Primero lo nuestro”, ya que es un producto ecuatoriano. De igual manera se incluirá el sello de apoyo al comercio justo.
- El código de barras se localizará en la base del empaque.

Según una cotización elaborada en Plásticos del Litoral, las fundas con el etiquetado deseado tienen un precio de \$25 dólares más IVA por un empaque de 6.000 fundas. Este monto deberá verse reflejado en los costos indirectos de fabricación dentro del factor precio de la mezcla de marketing.

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Costos

La capacidad promedio de la maquinaria inicialmente es de 1.200 panes en 8 horas de trabajo, lo que se traduce en aproximadamente 24.000 unidades mensuales, que representan 4.000 empaques.

Por otro lado, la demanda potencial, como ya fue mencionada, es de 168.854 unidades de pan, que son 28.142 empaques del producto. Considerando que no está siendo atendida, se pretende atender al 14% de éste mensualmente, durante el primer año.

Se espera incrementar la cifra anterior con el pasar del tiempo, pues al arrancar con el proyecto la capacidad productiva es limitada. Dicho incremento se realizará con la adquisición de un nuevo horno, sin embargo, esta compra se ejecutará una vez que la cantidad vendida iguale a la cantidad producida.

Por lo anterior, se conoce que durante el primer año se producirán 23.639 unidades mensuales de pan libre de gluten, que resultan en 3.940 empaques de seis unidades del producto.

Tabla 16. Costos de producción unitarios.

Costos de producción				
Costos variables de producción				
Materia Prima	Unidad de medida (U.M.)	Kg. Necesarios por unidades de pan	Costo del insumo según U.M	Costo unitario mensual
Mezcla de harina libre de gluten tipo II	kilogramo	0,015	\$15,43	\$0,01
Ácido sórbico	kilogramo	0,002	\$24,00	\$0,01
Sal	kilogramo	0,001	\$0,49	\$0,01
Goma de guar	kilogramo	0,001	\$18,00	\$0,01
Levadura	kilogramo	0,001	\$10,00	\$0,01

Agua mineral	litro	0,028	\$0,40	\$0,01
Huevos	unidad	0,200	\$0,10	\$0,01
Semillas de linaza	kilogramo	0,001	\$4,00	\$0,01
Agua natural	litro	0,010	\$0,30	\$0,01
TOTAL, COSTOS VARIABLES UNITARIOS				\$0,09
Costos fijos de producción				
Costos indirectos de fabricación	Unidad de medida (U.M.)	Cantidad mensual	Costo Unitario	Costo Unitario Mensual
Luz	KW/h	2333	\$0,10	\$0,01
Agua	metro cúbico	90	\$0,77	\$0,00
Arriendo	mes	1	\$850	\$0,04
SERVICIOS				\$0,05
Empaque	unidad	1500	\$0,00	\$0,01
EMPAQUE				\$0,01
Diesel	galón	100	\$1,08	\$0,01
TRANSPORTE				\$0,01
TOTAL, COSTOS FIJOS UNITARIOS				\$0,07
Mano de obra directa				
MOD	Unidad de medida (U.M.)	Cantidad	Costo Unitario	Costo Unitario Mensual
Asistentes de panadería	salario	6	\$375	\$0,10
Operarios de empaque y logística	salario	4	\$375	\$0,06
TOTAL, MANO DE OBRA DIRECTA				\$0,16
Mano de obra indirecta				
MOI	Unidad de medida (U.M.)	Cantidad	Costo Unitario	Costo Unitario Mensual
Jefe Administrativo y de producción	salario	1	\$750	\$0,03
TOTAL, MANO DE OBRA INDIRECTA				\$0,03
<u>TOTAL, COSTO UNITARIO INICIAL</u>				<u>\$0,35</u>
<u>TOTAL, COSTO POR EMPAQUE INICIAL</u>				<u>\$2,10</u>

5.2.2.2. Estrategia de fijación de precios

En base a las características de posicionamiento, diferenciación y propuesta de valor previamente descritas, se aplica una fijación de precios basada en el valor; esto es cobrar un precio que más allá de basarse en los costos de elaboración,

se fundamente en la percepción de valor que el cliente tiene sobre el producto (Kotler & Armstrong, 2013).

Para fijar el precio del producto se tomarán en cuenta tres factores importantes:

1. Precio esperado por los potenciales consumidores: Gracias a la investigación cuantitativa se conoce que el precio óptimo para un paquete de seis unidades medianas de pan libre de gluten es \$7,00. Sin embargo, el rango dentro del que puede variar el precio es \$6,50-\$7,50.
2. Costos de fabricación: Como se evidenció en la tabla 16, el costo de la elaboración de un empaque de seis unidades del producto es de \$2,10.
3. Precio de la competencia: SuperFoods Ecuador es una tienda de comida especializada en alimentación natural y antialérgica, ubicada en el valle de Cumbayá. En ella se puede encontrar productos con características similares al propuesto. Uno de los competidores es “Pan mediano natural-Vida In”, el precio de este es \$9.60; otro es “Pan natural vegano sin gluten-Vida In”, su precio es \$12.40 (SuperFoods Ecuador, s.f.).

No se obtuvo información de algún otro producto de la competencia dada la baja disponibilidad del producto en el mercado.

De tal forma, inicialmente se plantea ofrecer un precio bajo para la competencia, que además de cubrir los costos del producto, deje un margen de ganancia. Es decir, además de aplicar la fijación de precios basada en el valor, al arrancar, se propone una estrategia de precios de penetración de mercado. En esta se empieza a competir con precios bajos respecto a la competencia, con la intención de atraer a diversos compradores (Armstrong & Kotler, 2013).

Por lo tanto, para iniciar, el precio de venta al distribuidor por paquete del producto será de \$4,00. Tal cifra, como muestra la tabla 17, proporciona un margen de 47,50%.

Tabla 17. Precio venta inicial al distribuidor

Precio venta inicial al distribuidor	
Costo de un empaque	\$2,10
Precio al distribuidor	\$4,00
Utilidad por empaque	\$1,90
Utilidad porcentual por empaque	47,50%

El precio de venta es inferior a lo reflejado en la investigación cuantitativa, ello se debe a que la propuesta cuenta con intermediarios que buscarán su propia rentabilidad y el rango aceptable de precios para los potenciales consumidores es de \$6,50-\$7,50.

Como se evidenció en la tercera entrevista a expertos, la rentabilidad mínima que busca una empresa similar a los distribuidores objetivos del proyecto es de 27%. La tabla 18 muestra como con el precio ofrecido a los distribuidores se supera el porcentaje de utilidad previamente mencionado.

Tabla 18. Precio de venta inicial del distribuidor al comprador

Precio de venta inicial del distribuidor al comprador		
	Extremo inferior: \$6,50	Extremo superior: \$7,50
Costo de un empaque	\$4,00	\$4,00
Precio al comprador	\$6,50	\$7,50
Utilidad por empaque	\$2,50	\$3,50
Utilidad porcentual por empaque	38,46%	46,67%

5.2.2.3. Estrategia de ajuste de precios

A pesar de iniciar con un precio bajo a comparación de la competencia; fundamentándose principalmente en el mercado meta seleccionado, se opta por la fijación psicológica de precios a partir del tercer año.

La fijación psicológica de precios trata de determinar el precio ideal de un producto, tratando de que el importe de este comunique algo acerca del producto (Kotler & Armstrong, 2013).

Tal concepto es aplicable para el pan libre de gluten, ya que en la población se tiene la idea de que la comida más saludable, es necesariamente más cara. De igual manera, en la sociedad actual, el precio y la calidad son variables sumamente relacionadas.

Además, cabe destacar que con el pasar de los años, los precios tienden a incrementar debido a la inflación.

Como consecuencia de lo previamente mencionado, se espera incrementar el precio de venta a los distribuidores a partir del tercer año a \$4,50.

Tabla 19. Precio de venta al distribuidor, con ajuste de precios

Precio de venta al distribuidor con, ajuste de precios	
Costo de un empaque	\$2,10
Precio al distribuidor	\$4,50
Utilidad	\$2,40
Utilidad porcentual por empaque	53,33%

Tabla 20. Precio de venta del distribuidor al comprador, con ajuste de precios

Precio de venta del distribuidor al comprador, con ajuste de precios		
	Extremo inferior: \$6,50	Extremo superior: \$7,50
Costo de un empaque	\$4,50	\$4,50
Precio al comprador	\$6,50	\$7,50
Utilidad por empaque	\$2,00	\$3,00
Utilidad porcentual por empaque	30,77%	40,00%

No se pretende superar el precio de la competencia ya que como se muestra en la tabla 20, el costo unitario de producción permite ofrecer tal precio, dejando una utilidad considerable.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Estrategia de distribución

Dado que se está tratando con un producto de especialidad, es necesario emplear una estrategia de distribución selectiva, esto supone el uso de un número inferior de distribuidores respecto al total de estos dentro del área geográfica (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007).

5.2.3.2. Punto de venta

La investigación cualitativa previamente realizada, indica que el 37,50% de los encuestados interesados en el producto, desearían encontrarlo en supermercados; de igual manera, el 20,83% de las personas especificaron querer adquirir pan libre de gluten en tiendas especializadas como son los centros naturistas.

La porción de muestra más interesada en el producto, según la encuesta, reside en el sector norte y centro norte de la ciudad de Quito.

Por lo tanto, los puntos de venta idóneos para el producto son los supermercados en las zonas antes especificadas, como lo son Supermaxi y El Coral. Al mismo tiempo, se buscará ingresar como proveedor de tiendas especializadas como Natura y Camari, este último es un mercado solidario, altamente conocido por ser un centro de intercambio de productos orgánicos, saludables y artesanales.

5.2.3.3. Tipo de canal de distribución

Se utilizará el canal de marketing convencional mismo que se conforma por el fabricante del producto, mayoristas y minoristas, independientes entre sí. Cada integrante busca maximizar sus utilidades y ninguno de ellos ejerce control sobre los demás (Kotler & Kevin, 2012).

5.2.3.4. Estructura del canal de distribución

En base al tipo de canal de distribución seleccionado, marketing convencional, la estructura del canal de distribución, como muestra la figura 5, parte de la empresa productora, Wellness gluten free, y finaliza cuando el producto llega al consumidor final, a través de los distribuidores antes especificados (Corporación Favorita y Corporación GO).

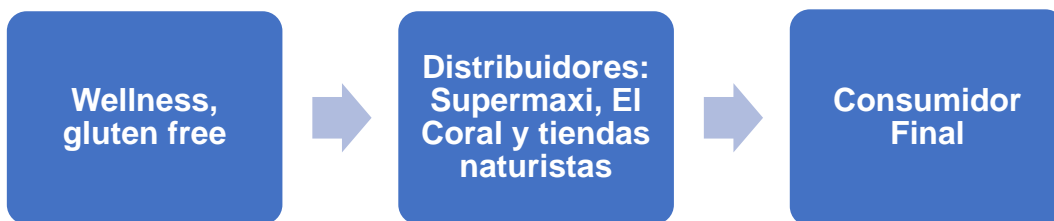


Figura 5. Estructura del canal de distribución.

Los costos relacionados con la distribución del producto se reflejan en la tabla 16, este corresponde al gasto en gasolina que se utilizará para movilizar el producto hacia los distribuidores de este.

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Estrategia de mezcla de promoción

Se aplicará la estrategia de promoción de jalar, en ésta se invierte principalmente en promoción y publicidad al consumidor, con el objetivo crear demanda para el producto (Kotler & Armstrong, 2013).

5.2.4.2. Publicidad

Conforme a la encuesta, la mayoría de entrevistados preferiría recibir información acerca del producto mediante degustaciones en el punto de venta (41,67%), el segundo medio mayormente aceptado por la muestra fueron las redes sociales (25%). Aunque en menor intensidad, se realizará publicidad por radio, ya que, dada la edad del mercado objetivo, en muchas ocasiones este medio puede ser más efectivo que las redes sociales.

La publicidad se manejará de la siguiente manera:

- Degustaciones: se realizarán todos los fines de semana, solamente los dieciocho primeros meses, exclusivamente en Supermaxi y El Coral, dada la mayor afluencia de potenciales clientes. En estas, además de probar el producto, los potenciales clientes podrán recibir información a través de impulsadoras y volantes.

Específicamente, las degustaciones se realizarán en los Supermaxi del Mall El Jardín y Megamaxi de la Av. Seis de Diciembre.

Para El Coral, las mismas se realizarán únicamente en el supermercado ubicado en la Av. De los Shyris y Tomás de Berlanga.

- Redes Sociales: se utilizará Facebook; esta representará un medio de publicidad permanente para el producto.

De tal manera se obtiene la tabla 21, misma que muestra el plan de medios para los seis primeros meses de operación.

Tabla 21. Plan de medios para los dieciocho primeros meses de operación de la empresa

PLAN DE MEDIOS PARA LOS DIECIOCHO PRIMEROS MESES DE OPERACIÓN					
Inversión en utilería					
Medio	Ítem	Costo Unitario	Descripción	Cantidad	Costo
Degustaciones en el punto de venta	Arte de artículos promocionales.	\$150,00	Pago a diseñador gráfico.	1	\$150,00
	Stands	\$125,00	Presentación en el punto de venta.	3	\$375,00
	Uniforme impulsadoras	\$20,00		3	\$60,00
TOTAL, INVERSIÓN EN UTILERÍA					\$585,00
Gastos publicidad					
Medio	Ítem	Costo Unitario	Descripción	Cantidad Mensual	Costo Mensual
Degustaciones en el punto de venta	Volantes a tamaño A6	\$0,01	Promocionar el producto los fines de semana, durante los 4 primeros meses.	1000	\$7,50
	Impulsadoras	\$180,00		3	\$540,00
	Arriendo del lugar	\$200,00		3	\$600,00
	Muestra del producto	\$0,46		150	\$69,47
Gasto total, degustaciones en el punto de venta					\$1.216,97
Redes Sociales	Facebook	\$150,00	Publicidad en línea.	1	\$150,00
Gasto total, redes sociales					\$150,00
GASTO TOTAL, PUBLICIDAD MENSUAL INICIAL					\$1.366,97

- Radio: La publicidad por el presente medio se llevará a cabo a partir del decimonoveno mes de operación, una vez concluidas las degustaciones del producto.

Ésta será menos intensa respecto a las degustaciones, dado que en las encuestas a penas del 20,83% de los interesados en el producto la prefirieron, de tal manera se llevará a cabo a través de:

1. Publiirreportajes, se realizará uno mensualmente, en un horario de alta audiencia dentro de la radio seleccionada.
2. Cuñas y menciones, se contratará un paquete que incluya ambos productos en el programa estelar de la emisora seleccionada.

Según una investigación realizada por Mercados & Proyectos, una empresa ecuatoriana, independiente, dedicada a la investigación de mercados, la radio con mayor sintonía en la ciudad de Quito es FM Mundo. Por lo tanto, los precios a continuación presentados, para promoción en radio, corresponden al tarifario de 2017 de tal radio (Mercados&Proyectos, 2017).

Puesto que se trata de una empresa naciente y dados los altos precios de publicidad en radio, se plantea iniciar promocionando el producto en una sola emisora y conforme incrementen los ingresos abrirse a nuevas radios.

El costo mensual de publicidad a partir del mes diecinueve de presenta en la tabla 22.

Tabla 22. Plan de medios a partir del decimonoveno mes de operación de la empresa

PLAN DE MEDIOS A PARTIR DEL DECIMONOVENO MES DE OPERACIÓN					
Inversión en utilería					
Medio	Ítem	Costo Unitario	Descripción	Cantidad	Costo
Radio	Elaboración de spot publicitario	\$215,00	Contenido de la cuña publicitaria.	1	\$215,00
TOTAL, INVERSIÓN EN UTILERÍA					\$215,00
Gastos publicidad					

Redes Sociales	Facebook	\$150,00	Publicidad en línea.	1	\$150,00
Gasto total, redes sociales					\$150,00
Radio	Paquete de presentación, cuñas, menciones y despedida en FM Mundo en el programa estelar de las tardes.	\$1.456,00	Presentación, dos cuñas de 30 segundos, 2 menciones de 10 segundos y despedida, de lunes a viernes de 14h00-16h00.	1	\$1.456,00
	Publirreportaje en FM Mundo	\$400,00	Un publirreportaje mensual, con 15 minutos de duración, durante 3 meses.	1	\$400,00
Gasto total, radio					\$1.856,00
GASTO TOTAL, PUBLICIDAD MENSUAL					\$2.006,00

Cabe aclarar que la inversión en utilería de las tablas 21 y 22, representan pagos únicos que serán liquidados en el primer mes que se lleve a cabo la promoción respectiva. Estos corresponden a bienes que no rotarán.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

“La declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thompson & Gamble, 2012, pág. 26)

De igual manera, la misión cuenta con nueve componentes esenciales, estos son: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, autoconcepto de la empresa, preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados (David, 2008).

Por lo anterior, la misión para Wellness gluten free es:

Somos una empresa ecuatoriana especializada en la producción del mejor pan libre de gluten en la ciudad, con mezcla de harinas de la más alta calidad, para alérgicos y no alérgicos al gluten. Nuestro desempeño se fundamenta en la relación justa y recíproca con nuestros colaboradores, así como en el fortalecimiento financiero que nos permita perdurar en el tiempo. Creemos en el desarrollo sustentable en la comunidad por lo que respetamos al medio ambiente y apoyamos el comercio justo.

6.1.2. Visión

La visión “define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar a donde vamos y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio” (Thompson & Gamble, 2012, pág. 22).

La visión para Wellness gluten free es:

Para 2022, llegar a ser una empresa plenamente establecida en el mercado, rentable y reconocida tanto por los clientes como por la competencia dentro del sector de panadería sin gluten, generando en los primeros fidelidad hacia nuestra marca e impulsándonos hacia la mejora continua.

6.1.3. Objetivos de la organización

Los objetivos son las metas o resultados de desempeño que la organización desea conseguir, estos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas y tener un tiempo para su ejecución (Thompson & Gamble, 2012).

Tabla 23. Objetivos de la organización

Mediano Plazo: 2 a 4 años	Largo Plazo: 5 años en adelante
Destinar el 10% del ingreso en ventas para capacitar al personal durante seis meses a partir del año 2020	Alcanzar una tasa de crecimiento promedio en ventas del 4,25% para 2022, desde la apertura del negocio.

<p>Lograr para el 2020 una rentabilidad mínima del 15% sobre la inversión de los socios.</p>	<p>Para 2022, a través de marketing y medido con encuestas en los lugares de venta al consumidor final, posicionar la marca por lo menos dentro del 20% del mercado objetivo, como la mejor alternativa de consumo de pan libre de gluten tanto para alérgicos al gluten como para quienes, sin ser alérgicos, desean excluir tal proteína de su dieta.</p>
<p>Aumentar el ingreso en ventas a través de mejoras en la presentación del producto, por medio del crecimiento del precio en 12,5% por paquete para 2020.</p>	<p>Obtener para 2022 un margen de utilidad neta del 10%.</p>

6.2. Plan de operaciones

Con el fin de ofrecer un producto de alta calidad sanitaria, todas las operaciones y procesos se llevarán a cabo en base a las buenas prácticas de alimentos procesados.

6.2.1. Flujograma de procesos

Los procesos presentados a continuación se plantean según el funcionamiento general de una panificadora común, es decir, el flujograma es comparable con la industria.

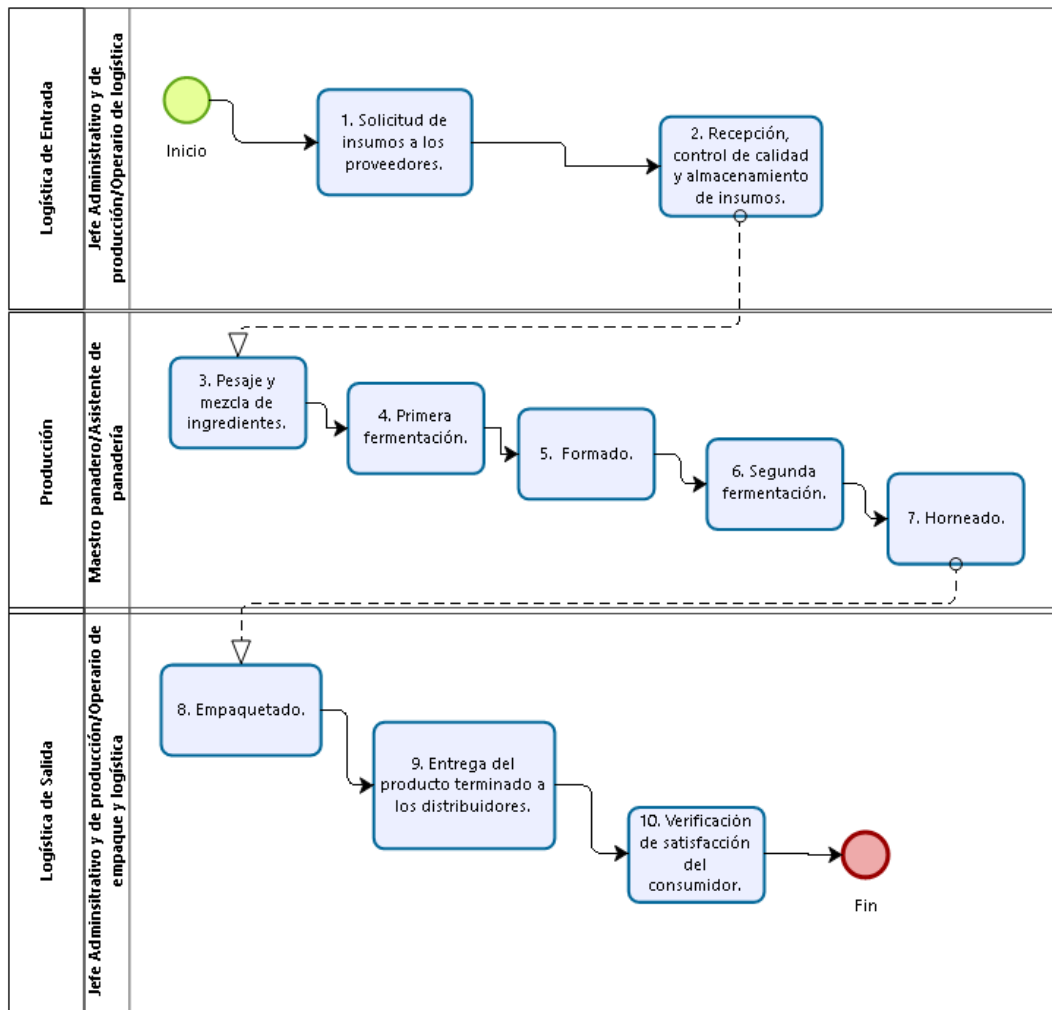


Figura 6. Flujograma de procesos del proyecto

En la tabla 24 se muestran los tiempos que se estima, se invertirá en cada proceso del flujograma en términos mensuales. Cabe destacar que los tiempos establecidos pueden variar conforme el negocio vaya en marcha, se adquieran hornos más grandes y se capacite al personal.

Tabla 24. Tiempo estimado a emplear mensualmente según cada proceso, en horas

ACTIVIDADES	TIEMPO EMPLEADO AL MES (HORAS)
LOGÍSTICA DE ENTRADA	
Solicitud de insumos a los proveedores	20
Recepción, control de calidad y almacenamiento de insumos	40
TOTAL, TIEMPO DE LOGÍSTICA DE ENTRADA	60
PRODUCCIÓN	
Pesaje y mezcla de ingredientes	30

Primera fermentación	50
Formado	100
Segunda fermentación	70
Horneado	157
TOTAL, TIEMPO DE PRODUCCIÓN	407
LOGISTICA DE SALIDA	
Empaquetado	120
Entrega del producto terminado a los distribuidores	60
Verificación de satisfacción del consumidor	15
TOTAL, TIEMPO DE LOGÍSTICA DE SALIDA	195
TIEMPO TOTAL	<u>662</u>

6.2.2. Cadena de valor

A pesar de que el concepto de cadena de valor fue diseñado para analizar empresas en marcha, la figura 7 muestra de cadena de valor conceptual para el presente proyecto. Esta va de la mano con lo previamente indicado en el flujograma de procesos.

La cadena de valor propuesta es adaptable y fácil de aplicar para cualquier panadería según sus volúmenes de producción y ventas. Tal factor la vuelve comparable con la industria panificadora nacional.

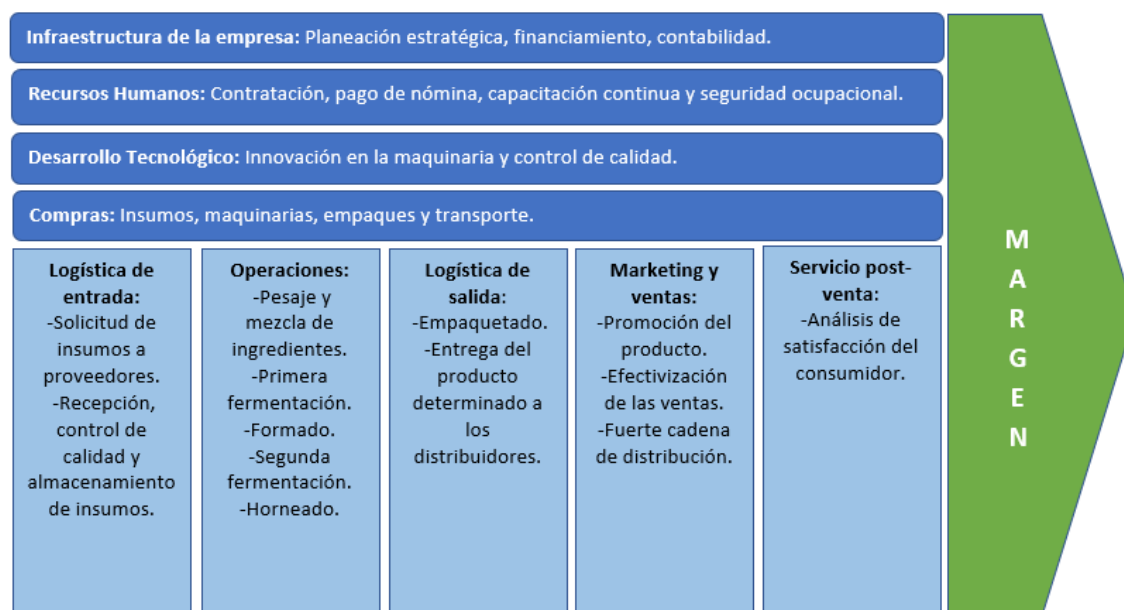


Figura 7. Cadena de valor conceptual para el proyecto

Para Wellness gluten free, dentro de las actividades primarias, las que representan una potencial ventaja competitiva son:

- Logística de entrada: Al tratarse de un producto alimenticio dirigido a intolerantes o a quienes desean excluir el gluten de su dieta; la confiabilidad de los insumos entrantes es un factor clave para el desempeño del negocio.
- Logística de salida: Dada la baja oferta de pan libre de gluten, la rápida distribución y amplia cobertura geográfica del producto son esenciales para destacar entre la competencia.

De igual manera, en las actividades secundarias destaca:

- Compras: A la hora de adquirir los insumos es imprescindible que cuenten con la característica principal del negocio, estar libres de gluten, ya que tal factor distingue al producto de los existentes en el mercado.

6.2.3. Mapa de procesos

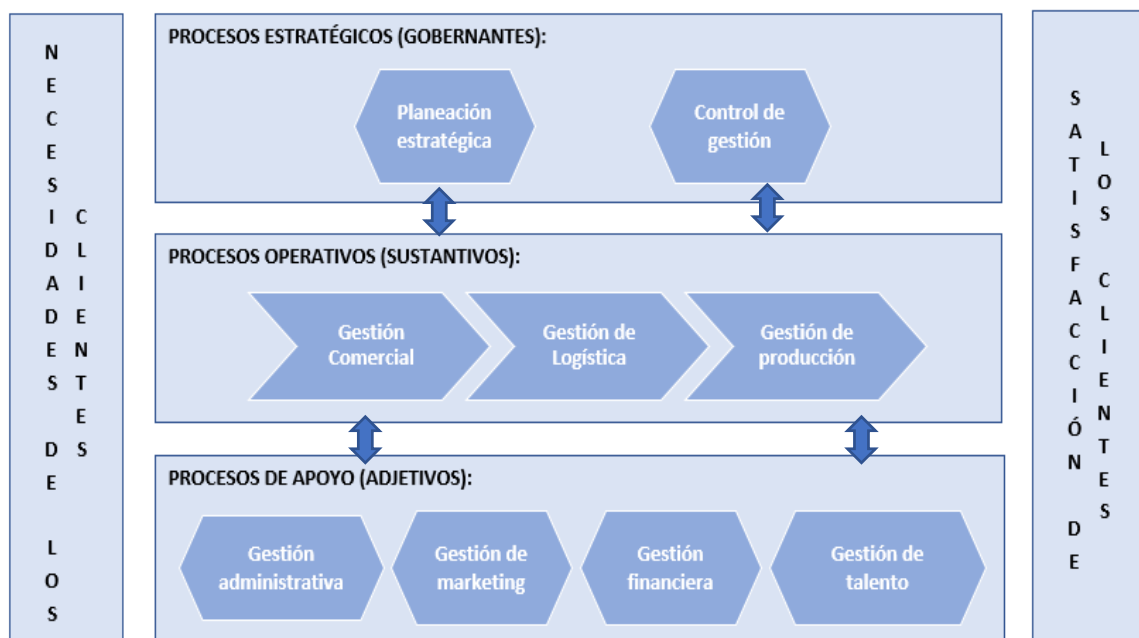


Figura 8. Mapa de procesos del proyecto

Tabla 25. Catálogo de procesos

Catálogo de procesos		
Procesos estratégicos (Gobernantes)	Procesos operativos (Sustantivos)	Procesos de apoyo (Adjetivos)
<p>1. Planeación estratégica.</p> <p>1.1. Análisis de entornos.</p> <p>1.1.1. Análisis del macroentorno.</p> <p>1.1.2. Análisis del microentorno.</p> <p>1.2. Filosofía organizacional.</p> <p>1.2.1. Establecimiento de la misión y visión estratégicas.</p> <p>2. Control de gestión.</p> <p>2.1. Diseño y auditoría de procesos.</p>	<p>3. Gestión comercial.</p> <p>3.1. Captación de clientes.</p> <p>4. Gestión de logística.</p> <p>4.1. Adquisición de insumos y contacto con proveedores.</p> <p>4.2. Almacenamiento.</p> <p>4.3. Empaquetado.</p> <p>4.4. Entrega a distribuidores.</p> <p>5. Gestión de producción.</p> <p>5.1. Transformación de los insumos en el producto final.</p>	<p>6. Gestión administrativa.</p> <p>6.1. Adquisición y mantenimiento de maquinaria.</p> <p>6.2. Compras.</p> <p>7. Gestión de marketing.</p> <p>7.1. Promoción y publicidad.</p> <p>7.2. Generación de demanda.</p> <p>8. Gestión Financiera.</p> <p>8.1. Presupuestación.</p> <p>8.2. Políticas y planificación financiera.</p> <p>8.3. Contabilidad.</p> <p>8.4. Tesorería.</p>

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Constitución legal

Wellness gluten free se constituirá como “Compañía de Responsabilidad Limitada”. Este es un tipo de asociación de dos hasta quince personas que tienen responsabilidad únicamente por el valor de sus aportaciones a la misma y se dedican a comerciar utilizando una razón social o una denominación objetiva, misma a la que se debe incorporar las palabras “Compañía Limitada” o su abreviación; para constituir las es necesario un monto mínimo de \$400, en efectivo o activos y además la reserva legal de estas es del 5% (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 1999).

Con base a lo anterior, el nombre de la empresa será *Wellness gluten free Cía. Ltda.* La compañía será constituida por dos socios, mismos que ocuparán cargos directivos y administrativos dentro de la organización.

6.3.2. Organigrama

Para el presente proyecto se propone una estructura funcional, esta agrupa a los colaboradores con ciertos elementos en común, como experiencias, destrezas o recursos empleados (Jones, 2008).

Como se observa en la figura 9, se cuenta con una estructura plana, en esta se facilita la comunicación y la motivación para con los colaboradores.

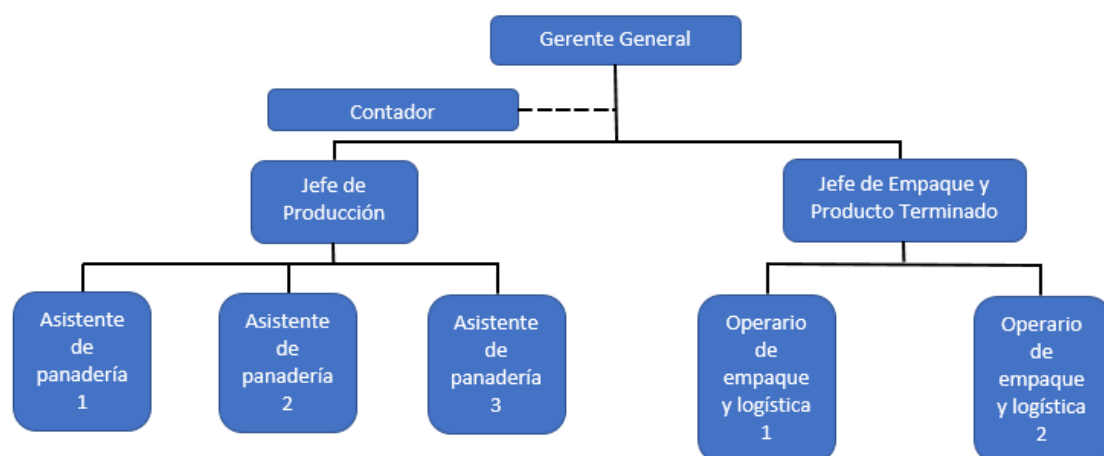


Figura 9. Organigrama del proyecto

El presente organigrama se basa en la información brindada por Elena Cacuango, según quien cumple con los elementos básicos a la hora de dedicarse a la panificación, de igual manera puede variar de acuerdo con la capacidad de la empresa.

Descripción de los cargos:

Gerente General: Persona encargada de llevar a cabo el proceso administrativo, es decir, planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades llevadas a cabo a favor del buen desempeño de la organización; lo anterior incluye contratación del personal, compra de insumos, promoción y publicidad.

Sueldo: USD 850 mensuales.

Contador: Responsable de las cuentas de la empresa, así como también de todo lo referente al plano financiero de la organización. Deberá emitir reportes claros, precisos y confiables acerca de la posición financiera de la empresa.

Honorarios: USD 300+IVA mensuales.

Jefe de Producción: Persona que estará a cargo del contacto con los proveedores y supervisión de operaciones.

Dado que un factor importante para el giro del negocio es la elaboración prolija del producto final, se ha tomado la decisión estratégica de que el jefe de producción sea a la vez socio de la compañía, de tal manera, a medida que crece la organización, crece el mismo.

Sueldo: USD 750 mensuales.

Jefe de Empaque y Producto Terminado: Responsable de gestionar todas las actividades necesarias para la correcta logística de salida, es decir, desde empaquetado hasta entrega a distribuidores.

Sueldo: USD 750 mensuales.

Asistentes de panadería: Responsables exclusivamente de la elaboración del producto desde la entrada de los insumos hasta antes del empaquetado.

Sueldo: USD 386 mensuales.

Operarios de empaque y logística: Son quienes están a cargo del bodegaje de la materia prima, empaquetado del producto terminado y distribución hacia los puntos de venta.

Sueldo: USD 386 mensuales.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Políticas financieras

- 1. Paquetes producidos mensualmente:** Si bien se va a producir inicialmente 3940 paquetes mensuales, con el objetivo de disminuir las mermas, se tiene planeado producir mensualmente únicamente el tope máximo estimado a vender anualmente.

Queda claro que, como entrante, inicialmente no se logrará vender todos los paquetes fabricados.

En vista de que se trata de un bien perecedero se ha decidido que, si el producto no se vende dentro de su fecha límite, éste se tomará como pérdida.

Tabla 26. Merma por diferencia entre cantidad proyectada a producir y cantidad proyectada de ventas, sin política financiera y con política financiera

	2018	2019	2020	2021	2022
Diferencia ente cantidad proyectada a producir y cantidad proyectada de ventas: SIN POLÍTICA FINANCIERA	18.805	17.561	16.311	14.866	13.414
Diferencia entre cantidad proyectada a producir y cantidad proyectada de ventas: CON POLÍTICA FINANCIERA	8.657	7.832	7.001	5.977	4.945

- 2. Política de cuentas por cobrar:** En base al Manual de Buenas Prácticas Comerciales, mencionado en el análisis del macroentorno, y a las ventas proyectadas se conoce que los distribuidores del producto tienen un plazo máximo de 15 días para liquidar el valor de la compra. Sin embargo, la

condición de empresa naciente incrementa la necesidad de efectivo para operar, por ello, se negociará un pago del 31% al contado y 69% en el tiempo que dicta la norma.

Lo anterior es posible ya que es un producto diferenciado, con poca presencia en el mercado y que dadas las tendencias sociales de alimentación es deseado para los consumidores finales.

3. Política de cuentas por pagar: Fundamentándose en el ya mencionado Manual de Buenas Prácticas Comerciales, se pagará a los proveedores el 100% del valor que se les ha comprado cada 15 días.

4. Políticas de inventario:

- i. Dado que se comercializará con un producto perecible, solamente se tendrá un 5% de las ventas del próximo mes en inventario de productos terminados.
- ii. No se contará con inventario de productos en proceso debido a que la elaboración del pan no puede quedarse en ninguna etapa intermedia.
- iii. El inventario de materia prima contendrá el 100% de la producción proyectada para el siguiente mes, esto con la finalidad de no desabastecer a los distribuidores.

5. Sueldos y beneficios sociales: Los sueldos de los colaboradores se cubren cada mes a manera de gasto y los beneficios sociales se provisionan como pasivos corrientes.

6. Estructura deuda-capital: Con el objetivo de reducir el riesgo al trabajar con capital propio, este no será inferior al 70% dentro de la estructura de la compañía.

7. Repartición de utilidades: De obtenerse utilidades, estas no serán distribuidas entre los socios hasta el año 6. Lo anterior, con la intención de reinvertir las ganancias hasta introducir completamente la empresa al mercado.

7.2. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.2.1. Proyección de ingresos

Para el presente proyecto se ha establecido que las ventas crecerán en base a dos factores importantes. Estos son:

1. El gasto en publicidad para el producto.
2. El crecimiento de la industria panificadora y la industria de alimentos especiales.

Inicialmente, la variación en ventas provendrá exclusivamente del gasto en publicidad. Conforme se desarrolle el proyecto, y la empresa se vaya uniendo a la industria, el crecimiento de las ventas de esta se fundamentará también en los indicadores del mercado.

Con el objetivo de evitar las sobreestimaciones o subestimaciones en cuanto al desempeño de las industrias antes mencionadas, las proyecciones a continuación presentados se basan en el comportamiento de los últimos cinco años de empresas pertenecientes al mismo sector. (Véase Anexo 2).

De tal forma, las ventas proyectadas de manera mensual a cinco años se muestran en la figura 10.

Como se observa, los ingresos proyectados son crecientes, sin embargo, a partir del año 4 (mes 37), el incremento es cada vez menor.

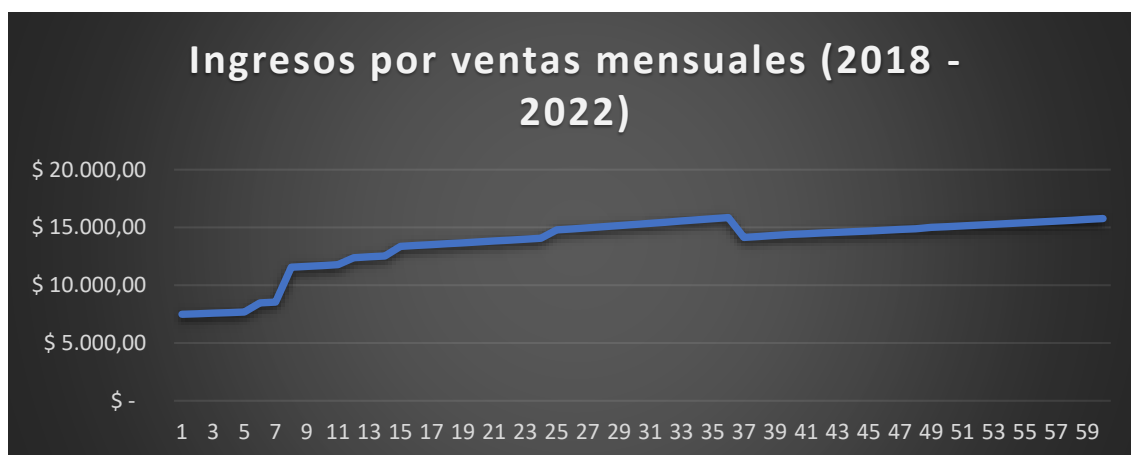


Figura 10. Ingresos por ventas mensuales proyectados (Año 1 - Año 2)

7.2.2. Proyección de costos y gastos

Como se explicó en el apartado de precio, dentro de la mezcla de marketing, la inflación promedio en Ecuador durante los últimos cinco años es de 3.18%, esta cifra ha sido utilizado para estimar tanto costos como gastos.

Tabla 27. Proyección de costos y gastos del proyecto (2017 - 2022)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL, COSTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 526,96	\$ 12.718,36	\$ 14.358,95	\$ 13.455,86	\$ 13.583,49	\$ 13.756,78
TOTAL, COSTO DE MATERIA PRIMA INDIRECTA	\$ 11,91	\$ 287,53	\$ 324,73	\$ 304,31	\$ 307,20	\$ 311,12
TOTAL, GASTOS GENERALES	\$ -	\$ 36.431,39	\$ 39.900,07	\$ 63.425,89	\$ 63.453,93	\$ 65.650,89

El desglose de gastos generales se observa en el anexo 3.

7.3. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.3.1. Inversión inicial

La inversión inicial es de \$50.000, misma que se divide en 74.24% en inversiones y reinversiones en propiedad, planta y equipo, 9.60% en inversiones en intangibles, 16,16% en capital de trabajo. Los porcentajes anteriores representan: \$37.119,80, \$4.800, \$8.080,20 para las cuentas mencionadas, respectivamente.

7.3.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo fue estimado principalmente en base a las necesidades de efectivo del proyecto.

A pesar del corto periodo de cuentas por cobrar se puede tener iliquidez por ventas inferiores a las proyectadas o impuntualidad en los pagos.

Por lo anterior, se establece un capital de trabajo inicial que considere:

- Cuentas por pagar durante un año: 7.078,29.
- Gastos efectivos: 1001,91.

7.3.3. Estructura de capital

La estructura de capital inicial para el proyecto es de 30% deuda y 70% capital propio. Como ya fue mencionado, la política de mantener el porcentaje de capital superior al de deuda se da para reducir el riesgo, lo anterior debido a que las tasas de interés son altas, en este caso va a recurrir a un préstamo a 5 años en Banco Pichincha, a una tasa de 11,83% anual. La tabla de amortización se observa en el Anexo 4.

Cabe mencionar que la estructura de capital variará con el tiempo, debido a los pagos de deuda y a la reinversión en equipo de computación, misma que se llevará acabo con capital propio.

Tabla 28. Evolución de la estructura de deuda-capital del proyecto (2018 - 2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deuda	\$15.000,00	\$10.031,63	\$7.072,79	\$3.744,31	\$-
Capital	\$35.000,00	\$35.000,00	\$35.000,00	\$35.796,53	\$35.796,53

7.4. Proyección de los estados financieros

Todos los estados financieros presentados a continuación han sido estimados en función de las políticas financieras y supuestos previamente descritos en el presente capítulo.

Las estimaciones siguientes cubren un horizonte de tiempo de cinco años, periodo en el cual se supone la empresa ya estaría unida a la industria.

7.4.1. Estado de resultados

Tabla 29. Proyección del Estado de Resultados del Proyecto (2018-2022).

Wellness gluten free Cía. Ltda.					
Estado de Resultados					
Al 31 de Diciembre de 20XX					
	2018	2019	2020	2021	2022
Cantidad proyectada de ventas	28.476	40.507	40.820	38.745	40.999
Precio	\$4,00	\$4,00	\$4,50	\$4,50	\$4,50
Ventas	\$113.906,32	\$162.028,43	\$183.693,84	\$174.354,74	\$184.497,89
Costo de los productos vendidos	\$64.488,88	\$70.844,06	\$70.944,81	\$72.761,15	\$75.341,77
UTILIDAD BRUTA	\$49.417,44	\$91.184,37	\$112.749,04	\$101.593,59	\$109.15613
Gastos sueldos	\$12.675,30	\$13.943,13	\$14.374,25	\$14.819,07	\$15.278,04
Gastos generales	\$29.388,64	\$32.834,42	\$55.216,72	\$54.689,06	\$56.122,55
Gastos de depreciación	\$3.458,33	\$3.458,33	\$3.458,33	\$3.436,81	\$3.458,33
Gastos de amortización	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$2.935,16	\$39.988,49	\$38.739,74	\$27.688,65	\$33.337,19
Gastos de intereses	\$1.650,42	\$1.358,32	\$1.029,72	\$660,07	\$244,25
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$1.284,74	\$38.630,17	\$37.710,02	\$27.028,57	\$33.092,95
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$192,71	\$5.794,53	\$5.656,50	\$4.054,29	\$4.963,94
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$1.092,03	\$32.835,65	\$32.053,51	\$22.974,29	\$28.129,00
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$273,01	\$8.208,91	\$8.013,38	\$5.743,57	\$7.032,25
UTILIDAD NETA	\$819,02	\$24.626,74	\$24.040,14	\$17.230,72	\$21.096,75

La empresa partiría con pequeños resultados positivos en el primer año. Para el segundo año tiene una utilidad considerable, esto dada a alta demanda que se espera por los factores estudiados en el análisis de entornos. No obstante, las utilidades en los años posteriores son inferiores, esto se debe a que se estima que las ventas vayan bajando hasta estabilizarse. Por otro lado, el incremento de resultados que se ve del 2021 al 2022 obedece a un incremento en ventas esperado a consecuencia del aumento en gasto en publicidad.

En la tabla 30 se observan los márgenes brutos, operacionales y netos. Se evidencia una gran brecha entre los brutos y operacionales, esto muestra fuertes gastos operacionales.

Tabla 30. Evolución de márgenes bruto, operacional y neto (2018 - 2022)

	2018	2019	2020	2021	2022
MARGEN BRUTO	43,38%	56,28%	61,38%	58,27%	59,16%
MARGEN OPERACIONAL	2,58%	24,68%	21,09%	15,88%	18,07%
MARGEN NETO	0,72%	15,20%	13,09%	9,88%	11,43%

7.4.2. Estado de situación financiera

Tabla 31. Proyección del Estado de Situación Financiera del Proyecto (2018-2022).

<i>Wellness gluten free Cía. Ltda.</i>					
<i>Estado de Situación Financiera</i>					
<i>Al 31 de Diciembre de 20XX</i>					
	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS	\$ 51.759,52	\$ 73.850,26	\$ 95.001,25	\$ 109.353,70	\$ 126.183,04
<i>Corrientes</i>	\$ 14.258,05	\$ 40.767,13	\$ 66.336,45	\$ 84.310,71	\$ 105.558,37
Efectivo	\$ 4.798,28	\$ 30.220,20	\$ 54.525,69	\$ 73.112,74	\$ 94.682,38
Cuentas por Cobrar	\$ 8.540,92	\$ 9.699,95	\$ 10.937,92	\$ 10.267,20	\$ 10.876,00
Inventarios Prod. Terminados	\$ 307,03	\$ 275,37	\$ 297,06	\$ 320,86	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 598,30	\$ 558,97	\$ 563,05	\$ 596,43	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 13,53	\$ 12,64	\$ 12,73	\$ 13,48	\$ -
<i>No Corrientes</i>	\$ 37.501,47	\$ 33.083,13	\$ 28.664,80	\$ 25.042,99	\$ 20.624,66
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 37.119,80	\$ 37.119,80	\$ 37.119,80	\$ 37.894,80	\$ 37.894,80
Depreciación acumulada	\$ 3.458,33	\$ 6.916,67	\$ 10.375,00	\$ 13.811,81	\$ 17.270,14
Intangibles	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Amortización acumulada	\$ 960,00	\$ 1.920,00	\$ 2.880,00	\$ 3.840,00	\$ 4.800,00
PASIVOS	\$ 15.940,49	\$ 13.404,50	\$ 10.515,35	\$ 6.840,56	\$ 2.573,14
<i>Corrientes</i>	\$ 3.278,63	\$ 3.372,88	\$ 3.442,56	\$ 3.096,25	\$ 2.573,14
Cuentas por pagar proveedores	\$ 611,82	\$ 571,61	\$ 575,78	\$ 609,91	\$ -
Beneficios sociales por pagar	\$ 1.544,00	\$ 1.544,00	\$ 1.544,00	\$ 1.544,00	\$ 1.544,00
Impuestos por pagar	\$ 1.122,80	\$ 1.257,27	\$ 1.322,78	\$ 942,34	\$ 1.029,14
<i>No Corrientes</i>	\$ 12.661,86	\$ 10.031,63	\$ 7.072,79	\$ 3.744,31	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 12.661,86	\$ 10.031,63	\$ 7.072,79	\$ 3.744,31	\$ -
PATRIMONIO	\$ 35.819,03	\$ 60.445,76	\$ 84.485,90	\$ 102.513,14	\$ 123.609,90
Capital	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.796,53	\$ 35.796,53
Utilidades retenidas	\$ 819,02	\$ 25.445,76	\$ 49.485,90	\$ 66.716,61	\$ 87.813,36

Dentro de los activos corrientes, tanto efectivo como cuentas por cobrar muestran crecimiento durante el periodo de evaluación. Llama la atención el crecimiento tan pronunciado de la cuenta de efectivo. Sin embargo, tal comportamiento se debe al corto periodo de cuentas por cobrar.

Para las cuentas de inventario cabe aclarar que en el quinto año todas las cuentas son cero debido a que se comercia con productos perecibles y al no tener más proyecciones, no se registran tales datos.

En los activos no corrientes, la única variación destacable que se observa es el incremento de propiedad, planta y equipo en el cuarto año, misma que obedece a una reinversión en equipo de computación

Por parte de los pasivos corrientes, las cuentas por pagar a proveedores son crecientes y en el último año de proyección son igual a cero por la política financiera de inventarios número cuatro.

Los beneficios sociales son constantes ya que no se contrata o despide a trabajadores en el lapso proyectado.

Por otro lado, las utilidades obtenidas dan lugar a los impuestos por pagar, mismos que según la normativa tributaria vigente, se liquidan en abril del año próximo a la ganancia.

La deuda a largo plazo es la única cuenta de pasivos a largo plazo, esta va disminuyendo conforme se la va amortizando, y al final de las proyecciones llega a cero ya que el préstamo solicitado se salda en cinco años.

Por último, las cuentas patrimoniales indican el capital de la empresa que es constante hasta el tercer año, y en el cuarto incrementa, debido a la ya mencionada reinversión en equipo de computación. Así mismo, dentro del patrimonio se encuentran las utilidades retenidas que no se han repartido en obediencia a la política financiera número 7.

7.4.3. Estado de flujo de efectivo

Tabla 32. Proyección del Estado de Flujo de Efectivo (2017-2022).

<i>Wellness gluten free Cía. Ltda.</i>						
<i>Estado de Flujo de Efectivo</i>						
<i>Al 31 de Diciembre de 20XX</i>						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Actividades Operacionales	\$ -	\$ (943,79)	\$ 28.052,16	\$ 27.264,32	\$ 21.915,53	\$ 25.313,95
Utilidad Neta	\$ -	\$ 819,02	\$ 24.626,74	\$ 24.040,14	\$ 17.230,72	\$ 21.096,75
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 3.458,33	\$ 3.458,33	\$ 3.458,33	\$ 3.458,33	\$ 3.458,33
+ Amortización	\$ -	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
- Δ CxC	\$ -	\$ (8.540,92)	\$ (1.159,03)	\$ (1.237,97)	\$ 670,71	\$ (608,79)
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ (307,03)	\$ 31,65	\$ (21,69)	\$ (23,80)	\$ 320,86
- Δ Inventario MP	\$ (526,96)	\$ (71,34)	\$ 39,33	\$ (4,09)	\$ (33,37)	\$ 596,43
- Δ Inventario SF	\$ (11,91)	\$ (1,61)	\$ 0,89	\$ (0,09)	\$ (0,75)	\$ 13,48
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 538,87	\$ 72,95	\$ (40,22)	\$ 4,18	\$ 34,13	\$ (609,91)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.544,00	\$ (0,00)	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 1.122,80	\$ 134,47	\$ 65,51	\$ (380,43)	\$ 86,80
Actividades de Inversión	\$ (41.919,80)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (775,00)	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ (41.919,80)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (775,00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 50.000,00	\$ (2.338,14)	\$ (2.630,24)	\$ (2.958,83)	\$ (2.553,48)	\$ (3.744,31)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 15.000,00	\$ (2.338,14)	\$ (2.630,24)	\$ (2.958,83)	\$ (3.328,48)	\$ (3.744,31)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 35.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 775,00	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 8.080,20	\$ (3.281,92)	\$ 25.421,92	\$ 24.305,48	\$ 18.587,05	\$ 21.569,64
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 8.080,20	\$ 4.798,28	\$ 30.220,20	\$ 54.525,69	\$ 73.112,74
TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 8.080,20	\$ 4.798,28	\$ 30.220,20	\$ 54.525,69	\$ 73.112,74	\$ 94.682,38

La liquidez mostrada en el presente estado financiero se debe al corto periodo de cuentas por cobrar y también a la acumulación de utilidades durante los cinco años analizados.

7.4.4. Flujo de caja

Para la evaluación del proyecto se utilizará el método de flujos descontados según la tasa de promedio ponderado de capital y el método de valuación de activos de capital, WACC y CAPM por sus siglas en inglés, respectivamente.

En el Anexo 5 se encuentran los datos a considerar para el cálculo de ambos porcentajes. De tal manera se obtiene un WACC de 12,09% y un CAPM de 14,04%.

Para el presente apartado únicamente se utilizará en WACC debido a que se está evaluando el flujo de caja del proyecto.

En el Anexo 6 se observa el flujo de caja del proyecto y los criterios de inversión de este. Al obtener un VPN positivo, según (Stephen, Westerfield, & Jaffe, 2012) se debería aceptar el proyecto.

De acuerdo con el valor de la TIR, también se debería aceptar el proyecto, ya que esta es mayor a la tasa de descuento, el WACC en este caso (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012). A su vez, el IR muestra que se gana \$0,82 por dólar invertido, esta constituye una razón más para aceptar el proyecto.

Por otro lado, el periodo de recuperación es de 2,48 años.

Como conclusión general, en base a los flujos descontados con el WACC estimado, se debe aceptar el proyecto.

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

La tasa de descuento que se empleará para el flujo de caja del inversionista será el CAPM. Como ya fue mencionado, en el Anexo 7 se encuentran los datos y criterios que fueron considerados a la hora de estimar dicha tasa de descuento.

El Anexo 8 muestra el flujo de caja del inversionista y sus respectivos criterios de valoración.

Fundamentándose en las condiciones para aceptar el proyecto, descritas en el flujo de caja del proyecto y considerando que:

1. Se tiene un VPN positivo.
2. La TIR es mayor que la tasa de descuento.
3. Por cada dólar invertido se gana \$1,12.

Se conoce que el proyecto debe ser aceptado.

7.6. Índices financieros

Tabla 33. Proyección de Índices Financieros del Proyecto (2018-2022).

	2018	2019	2020	2021	2022	PROMEDIO	CIU C1071.01
MEDIDAS DE LIQUIDEZ							
Razón Circulante	4,35	12,09	19,27	27,23	41,02	20,79	0,53
Razón de Efectivo	1,46	8,96	15,84	23,61	36,80	17,33	0,13
MEDIDAS DE SOLVENCIA							
Razón Deuda-Capital	0,36	0,29	0,20	0,10	0,00	0,19	0,66
Razón de Autonomía	0,69	0,82	0,89	0,94	0,98	0,86	0,44
MEDIDAS DE RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad	0,01	0,15	0,13	0,10	0,11	10,06%	8,50%
Rendimiento de los Activos (ROA)	0,02	0,33	0,25	0,16	0,17	18,54%	52,00%
Rendimiento sobre el capital contable (ROE)	0,02	0,70	0,69	0,48	0,59	49,69%	51,52%

7.6.1. Medidas de liquidez

Las medidas de liquidez del proyecto son mucho mayores a las de la industria, sin embargo, esto se explica política de cuentas por cobrar que se aplica al mismo. El periodo de cuentas por cobrar, según Marco Cepeda es en promedio de 30 días, mientras que el de Wellness gluten free es de 15 días. Además, el capital del trabajo establecido que se ha establecido para el emprendimiento influye en la liquidez de este.

- **Razón circulante:** Wellness gluten free, posee en promedio \$20,79 en activo corriente, por cada dólar de pasivo corriente. Lo anterior muestra que la compañía tiene mayor capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo respecto a su industria (\$0,53).

- **Razón de efectivo:** Para la empresa, cada dólar de las obligaciones a largo plazo está cubierto por \$17,33 de efectivo. Para la industria cada dólar de pasivo corriente está cubierto por \$0,13.

7.6.2. Medidas de solvencia

- **Razón deuda capital:** En base a la política de estructura de capital, para los cinco años del proyecto se obtiene un índice promedio de \$0,19. Por el lado de la industria, esta lleva una tendencia más hacia el endeudamiento, con un promedio de \$0,66.
- **Razón de autonomía:** Los resultados indican que el proyecto tiene una autonomía de 86%, esto le permite desempeñarse bajo su capital propio, sin necesidad de deuda. La industria posee una razón de 44%; lo que muestra una necesidad de deuda para continuar con sus operaciones.

7.6.3. Medidas de rentabilidad

- **Margen de utilidad:** A partir de los ingresos, Wellness gluten free, obtiene una utilidad neta de 10,06%, cifra superior a la de la industria, que tiene un margen de 8,50%. Esto se justifica dos principales razones, en primer lugar, se debe recordar que si bien el proyecto pertenece a la industria panificadora; en parte también se fundamenta en la de alimentos especiales, misma que, como se explica en la proyección de ingresos, ha tenido un crecimiento mayor al de la industria del pan.
- **Rendimiento de los activos (ROA):** Se genera 18,54% de utilidad neta por cada dólar invertido en activos; la industria obtiene 52% por el mismo monto. Esto se debe a que el proyecto no cuenta con grandes inversiones en propiedad, planta y equipo; como el resto de la industria.
- **Rendimiento sobre el capital (ROE):** Por cada dólar invertido en capital, Wellness gluten free, genera 49,69% de utilidad, este indicador es inferior al de la industria, que produce 51,52%.

7.7. Recomendaciones para mejorar los indicadores

Como se observó en las medidas de liquidez, el proyecto es tiene un exceso de liquidez por lo que se aconseja:

- Invertir tal excedente en productos financieros, de tal forma de diversifica el riesgo y se obtienen ingresos que podrían suplir a la deuda en futuras inversiones.
- Adquirir propiedad, planta y equipo, como se observó en la variación de ventas, estas continúan creciendo a pesar del fin de la evaluación financiera, por ello, se debería adquirir más maquinaria con la intención de aumentar la producción, satisfacer la demanda e incrementar las ventas.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- A partir del análisis de entornos se concluye que el plan de negocios para la elaboración y distribución de una línea de pan libre de gluten en la ciudad de Quito es viable. Según el estudio, a pesar de ser una industria nueva, cuenta con el apoyo de entidad gubernamentales que buscan la generación de empresas nacionales. Además, aunque por ahora no sea tan conocida en el país, la tendencia hacia una alimentación más especializada y saludable está creciendo.
- Como resultado de la investigación cualitativa se conoce que el mercado objetivo para el proyecto son los hombres y mujeres, con ingresos altos y medio altos, en edades entre 31 y 60 años, que vivan en el norte y centro norte de la urbe de Quito; y que presentando o no alguna condición desfavorable hacia el gluten, se sientan atraídos hacia el pan libre de él.
- La oportunidad de negocio encontrada se fundamenta en tener una cadena de distribución que llegue a los principales supermercados y tiendas orgánicas/naturistas de la zona norte y centro norte de la ciudad. De tal manera, el producto es geográficamente accesible para los consumidores ya que, como se evidenció en el focus group, actualmente se puede adquirir pan libre de gluten en lugares específicos o bajo pedido.
- El mercado meta es de 168.873 unidades de pan libre de gluten para el segmento seleccionado.
- Como estrategias para hacer llegar el producto al comprador destacan:

- i. **Producto:** Ofrecer un producto elaborado con los insumos de más alta calidad, de manera que además de ser apto para alérgicos al gluten, llame la atención del público en general por su sabor y aporte nutricional.
 - ii. **Precio:** La estrategia de precios inicial se basa en el valor que el cliente percibe del producto. Posteriormente se aplicará una fijación psicológica de precios, donde se incrementará el precio al distribuidor.

De igual manera, a partir de la investigación se conoce que actualmente los precios de los productos libres de gluten son altos debido a la escasez de estos y no por la baja accesibilidad a insumos. Por lo anterior, y a modo de estrategia se plantea ofrecer un precio inferior al de la competencia y que al mismo tiempo reporte utilidades.
 - iii. **Plaza:** A diferencia de la competencia, se prevé abastecer los principales supermercados y tiendas especializadas de la zona norte de Quito.
 - iv. **Promoción:** Se la realizará mediante publicidad en redes sociales de manera permanente, degustaciones hasta el sexto de operación de la empresa; a partir del séptimo mes, la publicidad se realizará por medio de radio.
- Respecto a la evaluación financiera, los criterios de valoración indican que el proyecto planteado es rentable. El valor presente neto para el proyecto y para el inversionista es \$ 39.438,33 y \$ 37.115,48, respectivamente. Las tasas internas de retorno son 19,97% y 25,08% tanto para el proyecto como para el inversionista, estas son mayores a las tasas de descuento WACC y CAPM por lo que el proyecto debería aceptarse.
 - Por lo tanto, se concluye que sí es factible la elaboración y distribución de una línea de pan libre de gluten en la ciudad de Quito.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (junio de 2017). *Banco Central del Ecuador*.
Obtenido de Publicaciones Generales :
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Calero, J. (15 de Mayo de 2015). *Perspectivas de sintonía de estaciones de radio en Quito según los seguidores de cuentas de Twitter*. Obtenido de <https://observatorioredesymedioecuador.wordpress.com/2015/05/24/perspectivas-de-sintonia-de-estaciones-de-radio-en-quito-segun-los-seguidores-de-cuentas-de-twitter/>
- Castañeda, C. (2016). Enfermedad celiaca, realidades y experiencias para su diagnóstico. *Revista Cubana de Pediatría*, 483 - 497.
- Córdoba, D. (20 de octubre de 2017). *www.metroecuador.com.ec*. Obtenido de www.metroecuador.com.ec:
<https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/10/20/tasa-usd-0-10-no-afectara-precios-la-harina-ecuatoriana.html>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- El Comercio. (7 de Noviembre de 2011). *La vida sin lácteos ni cereales* .
Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/vida-lacteos-ni-cereales.html>
- El Comercio. (7 de Septiembre de 2012). *Empresas apuestan a la marca propia* .
Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/empresas-apuestan-a-marca-propia.html>
- El Mundo. (18 de Junio de 2012). *El número de alérgicos a los alimentos se ha duplicado en los últimos 10 años*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2012/06/18/nutricion/1340022057.html>
- El Telégrafo. (6 de Junio de 2015). *Dieta sin gluten cuesta hasta \$ 300 al mes*.
Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/dieta-sin-gluten-cuesta-hasta-300-al-mes>
- Enriquez, C. (19 de octubre de 2017). *www.elcomercio.com*. Obtenido de www.elcomercio.com - Redacción Guayaquil:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/cobro-tasa-productos-importacion-sena.html>
- Expreso. (9 de Marzo de 2015). *Los alimentos sin gluten cada vez ganan más espacio*. Obtenido de http://www.expreso.ec/actualidad/articulo-FAGR_7621730
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (3 de Mayo de 2013). *INEC presenta resultados de la Encuesta de Ingresos y Gastos*. Obtenido de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>

Instituto de la ciudad de Quito. (21 de Abril de 2015). *INFORMACIÓN ESTADÍSTICA POR ADMINISTRACIÓN ZONAL (CENSO POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010)*. Obtenido de

<http://www.institutodelaciudad.com.ec/informacion-estadistica/50-informacion-estadistica-por-administracion-zonal-censo-poblacion-y-vivienda-2010.html>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2010). *Encuesta de Estratificación del Nivel Económico NSE 2011*. Obtenido de

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014).

www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf): http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016).

www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (5 de enero de 2017).

www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/): <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (marzo de 2017).

www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/Informe%20Economla%20laboral-dic16%2816-01-2017%29.pdf): <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/Informe%20Economla%20laboral-dic16%2816-01-2017%29.pdf>

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). En *Fundamentos de marketing* (pág. 199). México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). En *Fundamentos de marketing* (pág. 186). México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). En *Fundamentos de marketing* (pág. 203). México: Pearson Education.

- Kotler, P., & Gary, A. (2013). En *Fundamentos de marketing* (pág. 202). México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Kevin, K. (2012). Dirección de Marketing. En *Dirección de Marketing* (pág. 432). México: Pearson Education.
- La Hora. (3 de Mayo de 2013). *Inec: Tamaño promedio del hogar ecuatoriano es de 3.9 personas*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1101501635/inec-tamac3b1o-promedio-del-hogar-ecuatoriano-es-de-39-personas>
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2007). En *Dirección de marketing* (pág. 377). México: Mc Graw Hill.
- Larrea, C. (2015). *Creación de una empresa procesadora y comercializadora de productos alimenticios libres de gluten*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Malhotra, N. (2004). Investigación de Mercados. En M. Naresh, *Investigación de Mercados* (pág. 341). México: Pearson.
- Marketing Activo. (17 de Marzo de 2015). *TENDENCIAS EN EL CONSUMO DE ALIMENTOS EN AMÉRICA LATINA*. Obtenido de <https://marketingactivo.com/tendencias-en-el-consumo-de-alimentos-en-america-latina/2015/03/17/>
- Mercados&Proyectos. (2017). *ESTUDIOS DE RADIO*. Obtenido de http://www.mercapro.net/metodologia_radio.html#sthash.H51evPJs.dpbs
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (junio de 30 de 2017). <http://sinagap.agricultura.gob.ec>. Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec>: http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/tematicos_nacionales/p_mayoristas/2016/boletin_precios_mayoristas_segunda_quincena_enero2016.pdf
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2016). www.observatoriotic.mintel.gob.ec. Obtenido de www.observatoriotic.mintel.gob.ec - Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Moncayo, R. (2014). *Conocimiento de las madres sobre la alimentación que incide en la recuperación del niño con enfermedad celiaca*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Moncayo, R. (2014). *Conocimiento de las madres sobre la alimentación que incide en la recuperación del niño con enfermedad celiaca*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- My Protein. (20 de Noviembre de 2017). *Harinas sin Gluten | Guía Completa y Propiedades Nutricionales*. Obtenido de <https://www.myprotein.es/thezone/nutricion/harinas-sin-gluten/>

- Plásticos del Litoral. (s.f.). *Empaques Polipropileno Mono Orientado*. Obtenido de <http://www.plastlit.com/empaques-industriales/polipropileno-mono-orientado/>
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- Revista Líderes. (24 de Abril de 2017). *Abrir al menos tres locales cada año es el plan de expansión*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/tres-locales-plan-panificadora-ambato.html>
- Revista Líderes. (2 de Mayo de 2017). *El pan continúa como el preferido*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/pan-preferido-consumo-economia-ecuador.html>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Stephen, R., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México : Mc Graw Hill.
- SuperFoods Ecuador. (s.f.). *PAN MEDIANO NATURAL SIN GLUTEN VEGANO VIDA IN NATURAL*. Obtenido de <https://superfoodsecuador.com/producto/pan-natural-vegano-sin-gluten-vida-in-natural/>
- Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de www.supercias.gob.ec: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (1999). *Ley de Compañías*. Obtenido de Ley de Compañías: <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2016). *PORTAL DE INFORMACIÓN / BALANCES DE CIAS. MANUFACTURERAS*. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/pi_sec_societario/cias_manufactureras.zul
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2016). *PORTAL DE INFORMACIÓN / COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%4

0name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (30 de Agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (28 de Noviembre de 2014). *Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de Supermercados y/o Similares y sus Proveedores*. Obtenido de <http://scpm.gob.ec/images/manuales/actuales/20.--MBP-SUPERMERCADOS.pdf>

Thompson, P., & Gamble, S. (2012). En *Administración estratégica* (pág. 22). México: McGraw-Hill.

Thompson, P., & Gamble, S. (2012). En *Administración estratégica* (pág. 26). México: McGraw-Hill.

Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.

Verdegaray, A. (2015). Innovación tecnológica en panadería. *Revista electrónica de Ciencias Sociales*.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de encuesta.

N° Pregunta	Pregunta	Respuesta
1	¿Se consume pan en su familia?	Sí No
Si su respuesta es "No", por favor pase a la pregunta 13, caso contrario, continúe con la pregunta 2.		
2	¿Qué presentación de pan prefiere?	Pan de bollo Pan de molde Pan baguette Pan croissant
3	En una compra de pan, ¿cuántas unidades adquiere?	De 1-3 unidades De 4-6 unidades De 7-10 unidades Más de 10 unidades
4	¿Cuántas veces a la semana compra pan?	Menos de 3 veces por semana De 3 a 5 veces por semana Más de 5 veces por semana
5	¿Quién compra el pan que consume?	Madre de familia Padre de familia Mujer del hogar Hombre del hogar
6	¿Algún miembro de su familia tiene alguna condición que le impida consumir gluten?	Sí No
7	Conociendo los beneficios brindados por el pan libre de gluten, en una escala del 1-5, donde 5 es totalmente dispuesto y 1 nada dispuesto, ¿qué tan dispuesto está usted a probarlo?	1 2 3 4 5
8	Considerando que actualmente el precio para una bolsa de 6 panes libres de gluten está entre \$9,60 y \$12,40:	
8.1	¿A qué precio compraría el producto, pero lo consideraría barato?	_____
8.2	¿Qué precio considera tan barato para este producto que dudaría de su calidad y no lo compraría?	_____
8.3	¿A qué precio compraría el producto, pero lo consideraría caro?	_____
8.4		_____

	¿A qué precio compraría el producto, pero lo consideraría caro?	
9	¿En dónde le gustaría adquirir información acerca de este producto? (Seleccione máximo tres opciones)	Tiendas especializadas (naturistas, Camari) Farmacias Supermercados Tiendas de barrio Panaderías de barrio
10	¿Qué colores relaciona con el producto propuesto?	Transparente Blanco Verde Amarillo Violeta Marrón Otros
11	¿En qué empaquetado le gustaría adquirir el producto?	Fundas plásticas Fundas de papel Cajas plásticas Tarrinas Otros
12	¿En dónde le gustaría adquirir información del producto?	Degustaciones en el lugar de compra Redes sociales Anuncios en la radio y televisión Periódicos y revistas
13	¿En qué zona de la ciudad habita?	Zona Rural Zona Urbana
14	¿Cuál es su sexo?	Femenino Masculino
15	¿Cuál es su rango de edad?	15-30 años 31-60 años 61 años o más
16	¿Cuál es su nivel de ingreso?	Alto Medio alto Medio Medio bajo Bajo
17	¿Cuál es su zona de residencia?	Norte Centro norte Centro Centro sur Sur

Anexo 2. Crecimiento de las industrias panificadora y de alimentos especiales en Ecuador (2012-2016)

Tasas de crecimiento en función de las ventas de la industria panificadora en Ecuador 2012-2016					
Empresa	2013	2014	2015	2016	Promedio
ALBENOS S.A.	7,14%	-3,08%	3,05%	-9,42%	-0,58%
BAKELSECUADOR S.A.	13,33%	11,58%	1,33%	-2,65%	5,90%
BAKERYCORP CIA. LTDA.	13,10%	15,96%	1,40%	-8,27%	5,55%
EL HORNO PANADERIA Y PASTELERIA ELHOPAPA CIA. LTDA.	-4,07%	-2,91%	2,04%	53,19%	12,06%
HANSELYGRETEL CIA. LTDA.	1,33%	-8,41%	-5,78%	-1,80%	-3,66%
INDUSTRIAL SURINDU S.A.	11,81%	9,76%	-0,34%	-3,14%	4,52%
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ECUATORIANAS S.A. INALECSA	16,87%	16,25%	3,66%	-2,10%	8,67%
LAS QUESADILLAS DE SAN JUAN COBO QUINTANA CIA. LTDA.	6,63%	7,89%	-11,03%	-1,09%	0,60%
PANIFICADORA AMBATO PANAMBATO CIA. LTDA	19,89%	11,98%	3,60%	-8,48%	6,75%
PANIFICADORA DEL SUR PANIFSUR CIA. LTDA.	-11,51%	-5,63%	14,46%	-16,07%	-4,69%
PASTELO S.A.	2,79%	2,49%	-0,58%	3,40%	2,03%
SOCIEDAD INDUSTRIAL RELI S.A.	8,90%	9,53%	-1,38%	-5,98%	2,77%
TALCACHI S.A.	33,13%	8,35%	-10,64%	-0,08%	7,69%
TECNIPAN SA	-7,11%	0,10%	3,14%	-2,68%	-1,64%
TIOSA S.A.	-12,19%	0,74%	12,85%	1,55%	0,74%
PROMEDIO ANUAL					3,00%
PROMEDIO MENSUAL					0,25%

Tasas de crecimiento en función de las ventas de alimentos especiales en Ecuador 2012-2016					
Empresa	2013	2014	2015	2016	Promedio
A DIETA EN EL ECUADOR ADENEC S.A.	97,53%	-24,81%	-29,04%	-95,23%	-12,89%
ALIMENTOS NUTRITIVOS Y SANOS ALNUTRISA CIA. LTDA.	2,29%	-5,19%	7,68%	-34,31%	-7,38%
BAKUSA S.A.	-13,33%	61,74%	-53,39%	-8,16%	-3,29%
DUSFICORP S.A.	37,78%	35,23%	-2,86%	-51,00%	4,79%
FIGOSWEET CIA. LTDA	10,26%	-3,53%	-15,01%	7,65%	-0,16%
KUANGCORP S.A.	-30,95%	57,99%	25,03%	-14,47%	9,40%
NESTLE ECUADOR S.A.	7,19%	12,17%	2,90%	-7,59%	3,67%
OMBARQ S.A.	168,43%	16,41%	-26,53%	96,13%	63,61%
PROMEDIO ANUAL					7,22%
PROMEDIO MENSUAL					0,60%

Anexo 3. Desglose de gastos para el proyecto

	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL, GASTOS GENERALES	\$ 36.431,39	\$ 39.900,07	\$ 62.305,99	\$ 61.802,71	\$ 63.261,35
Gastos Suministros de Oficina	\$ 600,00	\$ 619,08	\$ 638,77	\$ 659,08	\$ 680,04
Seguros de maquinaria	\$ 3.922,75	\$ 3.922,75	\$ 3.922,75	\$ 3.922,75	\$ 3.922,75
Mantenimiento y reparaciones	\$ 720,00	\$ 742,90	\$ 766,52	\$ 790,90	\$ 816,05
Servicios básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.857,24	\$ 1.916,30	\$ 1.977,24	\$ 2.040,11
Gasto arriendo	\$ 9.600,00	\$ 9.905,28	\$ 10.220,27	\$ 10.545,27	\$ 10.880,61
Gasto de Constitución	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos publicidad	\$ 16.988,64	\$ 20.452,82	\$ 24.072,00	\$ 24.072,00	\$ 24.072,00
Gasto de Subcontratación	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Gasto de Capacitación	\$ -	\$ -	\$ 18.369,38	\$ 17.435,47	\$ 18.449,79

Anexo. 4Tabla de Amortización anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$ 14.856,86	\$ 12.541,04	\$ 9.935,90	7.005,30	3.708,58
Total pago anual	\$ 3.950,49	\$ 3.950,49	\$ 3.950,49	3.950,49	3.950,49
Gasto Interés anual	\$ 1.634,67	\$ 1.345,35	\$ 1.019,89	653,77	241,92
Amortización al capital anual	\$ 2.315,82	\$ 2.605,14	\$ 2.930,60	3.296,72	3.708,58
Saldo final	\$ 12.541,04	\$ 9.935,90	\$ 7.005,30	3.708,58	-

Anexo 5. Datos para el cálculo del WACC y CAPM

Tasa de Descuento CAPM con beta Apalancada	
Tasa libre de riesgo (5 años) (US T-bills,2017)	2,25%
Rendimiento de mercado (yahoo Finance, 2017)	13,09%
Beta (Food Processing) (NYU-Stern,2017)	0,68
Riesgo Pais (Embi,2017)	4,37%
Tasa de impuestos	36,25%
CAPM	14,04%
WACC	12,09%

Rendimiento Mercado	
S&P500 / 5y	
VP	\$ 1.466,47
VF	\$ 2.713,06

Desapalancar Beta	
Beta Apalancada Industria (NYU-Stern,2017)	0,75
Beta Desapalancada	0,61
Beta Apalancada Empresa	0,68

Estructura Deuda / Captial	
Deuda/Capital Industria (NYU-Stern,2017)	26,84%
Deuda/Capital Empresa	18,97%
Tasa de impuestos Industria (NYU-Stern,2017)	14,66%

Anexo 6. Flujo de caja del proyecto y criterios de inversión

FEO Flujo Efectivo Operativo

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -	\$ 2.935,16	\$ 39.988,49	\$ 38.739,74	\$ 27.688,65	\$ 33.337,19
Gastos de depreciación mensual	\$ -	\$ 3.458,33	\$ 3.458,33	\$ 3.458,33	\$ 3.436,81	\$ 3.458,33
Gastos de amortización	\$ -	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 192,71	\$ 5.794,53	\$ 5.656,50	\$ 4.054,29	\$ 4.963,94
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 273,01	\$ 8.208,91	\$ 8.013,38	\$ 5.743,57	\$ 7.032,25
FEO	\$ -	\$ 6.289,50	\$ 29.911,00	\$ 29.114,92	\$ 22.048,32	\$ 25.670,79

Inversión en capital de trabajo

Capital de Trabajo inicial	\$ (6.076,38)					
Variación del capital de Trabajo		\$ (6.480,72)	\$ 3.623,15	\$ 1.562,16	\$ 3.062,00	\$ 3.945,44
Recuperación del Capital de trabajo						\$ (364,35)
Total Capital de Trabajo	\$ (6.076,38)	\$ (6.480,72)	\$ 3.623,15	\$ 1.562,16	\$ 3.062,00	\$ 3.581,09

CAPEX (Inversiones flujos de capital)

Inversiones PPyE	\$ (41.919,80)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (775,00)	\$ -
VRDI Maquinaria						\$ 8.200,91
VRDI Equipos de computacion						\$ 504,98
VRDI vehiculos						\$ 4.000,00
Total CAPEX	\$ (41.919,80)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (775,00)	\$ 12.705,89

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (47.996,18)	\$ (191,22)	\$ 33.534,14	\$ 30.677,08	\$ 24.335,32	\$ 41.957,77
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ACUMULADO	\$ (47.996,18)	\$ (48.187,41)	\$ (14.653,26)	\$ 16.023,81	\$ 40.359,13	\$ 82.316,90
VAN	\$ (47.996,18)	\$ (170,60)	\$ 26.690,94	\$ 21.783,56	\$ 15.416,66	\$ 23.713,95

VPN	\$ 39.438,33
IR	1,82
TIR	19,97%
Perd. Recuperación	2,48

Anexo 7. Flujo de caja del inversionista y criterios de inversión

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (47.996,18)	\$ (191,22)	\$ 33.534,14	\$ 30.677,08	\$ 24.335,32	\$ 41.957,77
(+)Prestamo	\$ 15.000,00					
(-)Gasto Interes		\$ (1.650,42)	\$ (1.358,32)	\$ (1.029,72)	\$ (660,07)	\$ (244,25)
(-)Amortizacion Capital		\$ (2.338,14)	\$ (2.630,24)	\$ (2.958,83)	\$ (3.328,48)	\$ (3.744,31)
(+)Escudo fiscal		\$ 598,28	\$ 492,39	\$ 373,27	\$ 239,28	\$ 88,54
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (32.996,18)	\$ (3.581,50)	\$ 30.037,98	\$ 27.061,80	\$ 20.586,04	\$ 38.057,76
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ACUMULADO	\$ (32.996,18)	\$ (36.577,68)	\$ (6.539,71)	\$ 20.522,09	\$ 41.108,13	\$ 79.165,89
VAN	\$ (32.996,18)	\$ (3.140,64)	\$ 23.098,09	\$ 18.247,98	\$ 12.172,61	\$ 19.733,62

VPN	\$ 37.115,48
IR	2,12
TIR	25,08%
Perd. Recuperación	2,24

