

**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

# **Plan de marketing para el negocio de pasta de la empresa Moderna Alimentos S.A.**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Por el estudiante:

**Mario Andrés BAQUERIZO CABRERA**

Bajo la dirección de:

**Carlos Raúl CARPIO FREIRE**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Enero de 2019

# ***Plan de marketing para el negocio de pasta de la empresa Moderna Alimentos S.A.***

Marketing Plan for Moderna Alimentos S.A. pasta business

**Mario Andrés BAQUERIZO CABRERA**  
**Carlos Raúl CARPIO FREIRE**

## Resumen

El negocio de pasta de Moderna Alimentos se encuentra entre las líneas estratégicas que incrementarán el valor de su unidad de consumo masivo en los próximos años. Esta operación aun tiene un costo alto y su éxito depende en gran medida de una correcta ejecución de su estrategia de marketing. A través de esta propuesta se desarrollarán estrategias accionables que permitirán un incremento paulatino de participación de mercado y rentabilidad. La profundización en el análisis de situación, sus implicaciones en cada grupo objetivo y competencia, ayudará a identificar fuentes de volumen y a proponer un mix de marketing adecuado, todo esto alineado a la realidad actual de la empresa, sus marcas y operación.

Palabras clave:

Estrategia de Marketing, Mix de Marketing, Participación de Mercado y Rentabilidad

## Abstract

Moderna Alimentos' pasta business is among the strategic lines that will increase the value of its consumer business in the coming years. This operation still has a high cost and its success depends on the correct execution of its marketing strategy. Actionable strategies will be developed that will allow a gradual increase in market share and profitability. A deep situation analysis and its implications in each target group will help identify sources of volume and propose an adequate marketing mix, all aligned with the current reality of the company, its brands and operation.

Key words

Marketing Strategy, Marketing Mix, Share of Market and Economic Profitability

Clasificación JEL  
JEL Classification

M31

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 Antecedentes**

Según I.P.O. (International Pasta Organisation), Ecuador registra un estancamiento en el consumo de pasta entre los años 2011 y 2013 y aun es uno de los países con menor consumo per cápita con relación a mercados de la Región Andina. La industria de pasta mueve en Ecuador alrededor de 112 millones de dólares y produce e importa aproximadamente 56.000 toneladas al año.

A pesar de que la actividad de comunicación es muy reñida entre las grandes empresas productoras e importadoras de pasta, se puede ver que esta categoría no tiene un consumo ascendente durante los últimos años. Según información de Nielsen, entre 2014 y 2015 la categoría pasta decrece -3,4% en volumen, sin embargo, incrementa +0,6% en valor. La pasta en Ecuador sigue siendo considerada como un acompañante de la comida o como un ingrediente de la sopa y no como un plato principal.

Son 22 empresas de producción nacional y entre 3 o 4 con comercialización de productos importados. Su inversión en medios masivos y apoyo al canal de distribución es importante, más aún cuando existe un competidor como Alicorp que hace algunos años influyó fuertemente en esta industria y marcó un cambio paulatino en expectativa de calidad de producto y en la manera de desarrollar y ejecutar estrategias comerciales y de mercadeo.

Desde el punto de vista de mercadeo, este sector ha tenido avances importantes en sus estrategias de producto, llegada al mercado y de comunicación. La introducción de productos de calidad cambió las características de demanda y estableció estándares mínimos para las pastas no instantáneas en Ecuador.

### **1.2 Descripción del problema**

A pesar del estancamiento del consumo de pasta en los últimos años, el movimiento de nuevas marcas y el establecimiento de nuevos estándares de calidad en esta industria, abren una oportunidad de ingreso en este negocio, con márgenes interesantes y expectativas incrementales en los próximos años. Moderna Alimentos ingresa fuertemente en la industria de producción de derivados de trigo a partir del 2010, con lo cual decide integrar al negocio de pastas en su portafolio. En el año 2011 Moderna Alimentos realiza la compra de un pastificio en Cayambe y empieza su operación, que inicialmente compromete a la marca de Fideos Cayambe, marca reconocida a nivel nacional a pesar de su salida del mercado 5 años atrás.

En el año 2005 ingresa a Ecuador la empresa Alicorp con la marca de pasta Don Vittorio, ingreso que tiene implicaciones importantes en el consumo de pasta y en el incremento de estándares de producto. Luego de algunos años, Alicorp cuenta con alrededor del 13% del mercado de pasta y tendencia creciente (Nielsen, 2015).

La estrategia de mercadeo de Don Vittorio se centra en diferenciación de producto, estimulación de demanda a través de campañas agresivas en medios masivos y distribución agresiva. Aun así, marcas como Sumesa, Amancay, Toscana, Orienta y Doña Petrona mantienen una importancia significativa en el mercado.

El negocio de pasta se encuentra entre las líneas estratégicas que incrementarán el valor del negocio de consumo de Moderna Alimentos en los próximos años. Esta operación aún tiene un costo alto y su éxito depende en una gran parte de una correcta estrategia de mercadeo y comercial.

### **1.3 Justificación**

El planteamiento del plan estratégico de mercadeo para el negocio de pasta de Moderna Alimentos tiene implicaciones importantes a partir de la realidad actual del negocio. A través de esta propuesta se desarrollarán estrategias accionables que permitirán un incremento paulatino de participación de mercado y rentabilidad.

En este sentido, la profundización en el análisis de situación, sus implicaciones en el consumidor y competencia, nos ayudará a identificar fuentes de volumen y a construir marcas fuertes bajo un mix de marketing adecuado, todo esto alineado a la realidad actual de la empresa, sus marcas y operación.

### **1.4 Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Desarrollar la planificación estratégica de mercadeo que asegure una correcta implementación de estrategias y tácticas para un crecimiento sostenido del negocio de pastas de la empresa Moderna Alimentos S.A.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la actual situación de oferta y principales competidores en el mercado de pasta en el Ecuador
2. Establecer lineamientos de segmentación y posicionamiento para las marcas de Moderna Alimentos S.A.
3. Desarrollar estrategias para cada una de las variables del mix de marketing.

4. Proponer estrategias para la comercialización efectiva de las marcas de pasta de la empresa Moderna Alimentos S.A., basado en la oferta de valor.

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL**

### **2.1 Marco teórico**

#### **2.1.1 Definición de Marketing**

Para la American Marketing Association (A.M.A), "marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización".

Según Philip Kotler, "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (Kotler, Mercadotecnia)

Desde la perspectiva de la satisfacción de necesidades o deseos, las dos características básicas que forman parte de la definición de marketing dada por Kotler ponen en contexto dos puntos importantes en los cuales profundizar. 1) El marketing es un proceso social, elaborado y ejecutado por personas, y dirigido hacia personas, 2) es un proceso administrativo que requiere de planificación, organización, ejecución o implementación y control.

Ahora, desde una perspectiva funcional, marketing es también un departamento fundamental de la empresa, que dirige una serie de actividades que a su vez obedecen a ciertos objetivos y estrategias de negocio, y que, sin embargo, está estrechamente ligada con otras áreas funcionales o de servicio de la misma empresa. Esta serie de actividades de marketing, responden a un conjunto de elementos que se conocen como el mix de marketing o las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción), los cuales forman un sistema que apunta a satisfacer necesidades de un mercado meta, mediante la oferta de un producto o servicio que necesita ser comunicado con el objetivo de tener recordación y ser comprado. Este a su vez tiene un precio y un lugar donde ser exhibido o distribuido.

Finalmente, la sinergia construida por las actividades de todas estas áreas (producción, financiero, ventas, mercadeo, logística, etc...) marcará el éxito o el fracaso en el cumplimiento de los objetivos de negocio.

#### **2.1.2 El proceso de Marketing**

El proceso de mercadeo requiere principalmente de 5 etapas según Kotler, 1) investigación de mercado, 2) definición de mercado meta u objetivo, 3) establecer estrategia de marketing, 4)

mezcla de mercadotecnia y 5) control del plan de marketing.

Son cuatro elementos clave que componen la estructura básica de la estrategia de mercadeo. Estos son, mercado meta, posicionamiento, mix de marketing y nivel de gasto. Este trabajo profundizará sobre los tres primeros elementos.

Según Kotler y Armstrong, en su libro Fundamentos de Mercadotecnia, el mercado meta "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir". (Kotler & Armstrong, Fundamentos de mercadotecnia, 1998)

En este proceso de evaluación del atractivo de los segmentos de mercado, es importante se tome en cuenta que tan compatibles son estos con la real capacidad del negocio para llegar efectivamente a estos segmentos, y el nivel de saturación de estos con otras marcas ya existentes.

Para Paola Zapata, en su plan de posicionamiento para pastas alimenticias Doria, el mercado meta definido es: mujeres, amas de casa, de todos los estratos, mayores de 25 años y menores de 50 años. En este sentido, se torna indispensable evaluar esta elección del mercado meta con los objetivos del negocio, su capacidad de cobertura y principalmente con la transversalidad de su marca para todos los estratos. Se hace necesario enfocar de mejor manera esta elección.

Los publicistas Al Ries y Jack Trout, reconocidos como gurús del posicionamiento, demostraron como la verdadera batalla se libra en la mente de los consumidores y que es necesario comenzar desde este punto, y no desde el producto o servicio a comercializar. En este sentido, explican que, con la explosión y saturación de los medios de comunicación, el mercado se movió de una era de productos a una era de imágenes, en la que ganarían quienes adoptaran y mantuvieran una posición clara en la mente del consumidor. (Ries & Trout, 2002)

Citando nuevamente el plan de posicionamiento de pastas alimenticias Doria, en este, se propone posicionar a esta marca a través de sus beneficios nutricionales y trabajar en un cambio de comportamiento del consumidor colombiano. Esto con el objetivo de tratar de migrar el consumo de pasta de un plato secundario a un plato fuerte. La propuesta de Aníbal Cando en su trabajo "Diseño de un plan de marketing para una línea de tallarines instantáneos, que servirá como modelo estratégico para el posicionamiento de los productos de la empresa Dipor S.A. en la ciudad de Quito", va en esta misma línea y plantea un trabajo de posicionamiento de la marca Lonchys con el objetivo de lograr una base más amplia de consumidores de fideo instantáneo. Ambos casos requieren de un trabajo muy específico en

posicionamiento de marca y otras variables para lograr el cambio de hábito de consumo propuesto.

Kotler y Armstrong, definen el mix de marketing como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda del producto”. Estas herramientas o 4P’s consisten en: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Hoy este modelo se ha ampliado a las 6P’s del marketing, incluyendo Personas y Procesos. Existe también un modelo paralelo muy alineado a las 4P’s, las 4C’s, que principalmente está basado en una visión desde el cliente. Profundizaré el concepto en el modelo tradicional de 4P’s.

Según Jerry MC Carthy:

**Producto**, es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Incluye la formulación y presentación del producto, desarrollo de la marca y características de empaque, etiquetado y envase.

**Precio**, es el monto monetario de intercambio asociado a la transacción. Incluye variables como forma de pago, crédito, descuentos, volumen, recargos.

**Plaza o Distribución**, se define como donde comercializar el producto o servicio, e incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte, logística.

**Promoción**, es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos y ofertas. Esta variable está constituida por promoción de ventas, fuerza de ventas, publicidad, relaciones públicas y comunicación interactiva.

William Stanton define a la promoción como “el elemento de la mezcla de marketing de una organización que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y/o sus productos. Básicamente constituye un intento de influir” (Stanton, 2007)

### 2.1.3 El plan de Marketing

Según Mc Carthy y Perrault, el plan de marketing “es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica” (McCarthy). Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) que combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quien y durante cuánto tiempo, 2) que recursos de la compañía serán necesarios, y con qué periodicidad, y 3)

cuales son los resultados que se esperan. El plan de mercadotecnia deberá incluir además algunas medidas de control. Este, se integra en última instancia, dentro de un plan de negocio estratégico total.

## 2.2 Marco conceptual

**Análisis de situación.** Comprende el análisis de la organización respecto al entorno y sus grupos de interés, así como la evaluación de sus propios recursos y capacidades.

**Objetivos de negocio.** Resultados globales que una organización espera alcanzar, medidos en términos de ventas en volumen, participación de mercado y rentabilidad.

**Comprensión del consumidor.** Proceso de análisis y entendimiento de distintos patrones de influencia sobre las decisiones de preferencia, compra y uso.

**Marketing mix.** Conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que le empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. Consiste de cuatro variables, denominadas 4p’s: producto, precio, plaza y promoción. (Kotler & Armstrong, 1998)

**Objetivos de marketing.** Identificación de fuentes de demanda.

**Posicionamiento.** Toma de una posición concreta y definitiva en la mente de el o los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. (Ries & Trout, 2002)

**Segmento de mercado.** Según Kotler y Armstrong, un segmento de mercado se define como “un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing”

**Estrategia de mercadeo.** Acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

**Cadena de valor.** Modelo que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

## CAPITULO III. ANALISIS DE SITUACION

### 3.1 Contexto

A nivel mundial se producen 14,3 millones de toneladas de pasta al año. Italia ocupa el primer lugar con 3,4 millones de toneladas, seguida por EEUU con 2 millones. En tercer lugar, se ubica Brasil, con 1,2 millones de toneladas. (I.P.O., 2014). La producción de Ecuador es de aproximadamente 56 mil toneladas al año, el 55% en formato empacado y el 45% a granel.

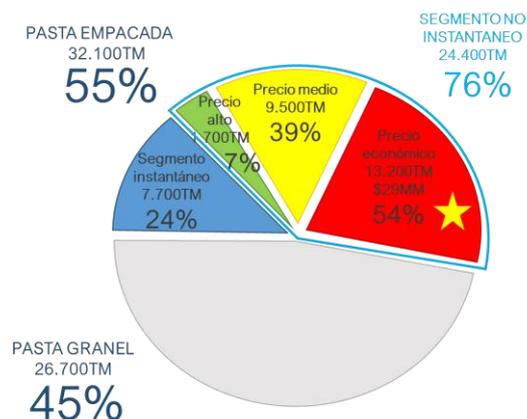
El consumo de pasta empacada en Ecuador presenta un crecimiento sostenido hasta el año 2011, no así en años posteriores en los cuales vemos un estancamiento (Nielsen, 2015).

Contrario al crecimiento mencionado, su consumo per cápita es uno de los más bajos de Sudamérica. Según la Organización Internacional de la Pasta (I.P.O.), cada habitante de Ecuador consume aproximadamente 3,9 kilos de pasta al año, en Bolivia 4,8 kilos, en Brasil 6 kilos, en Argentina 8,3 kilos, en Perú 8,2 kilos, en Chile 8,4 kilos, en Venezuela 12,2 kilos y en Colombia 2,7 kilos. Con base en estos datos, se puede observar que el mercado ecuatoriano de pasta es un mercado con una gran oportunidad de crecimiento.

Según la empresa Nielsen, el valor del mercado ecuatoriano de pasta empacada al 2015 fue de \$80,6 millones de dólares, con un volumen de 32.100 toneladas. Adicionalmente, se producen 26.700 toneladas de pasta a granel. Son 22 empresas que emplean a 2353 personas directamente las que producen y comercializan pasta en Ecuador, y representa alrededor de 1,1% del total de la producción de categorías alimentos y bebidas en Ecuador (INEC, 2009).

La figura 1 muestra los segmentos de producto en el mercado de pasta ecuatoriano y su composición en volumen.

Figura 1: Segmentación por precio del mercado ecuatoriano de pasta



Fuente: (Nielsen, 2015) (I.P.O., 2014)

El 55% del mercado de pasta empacada (32.100 TM) está compuesto por dos segmentos de producto importantes, el segmento instantáneo con 24% (7.700 TM) y el segmento no instantáneo con 76% (24.400 TM). Este último segmento se subdivide en segmentos de precio alto, medio y económico. El segmento de precio alto, donde se encuentran marcas importadas como Barilla, D'Cecco, Maltagliati, entre otras; el segmento de precio medio con las marcas Don Vittorio, Sumesa, YA, Toscana y varias marcas privadas de autoservicios; y el segmento de precio bajo en el que compiten marcas como Amancay, Paca, Cayambe, Doña Petrona, Napolitano, entre otras. Cada uno de estos segmentos de precio tiene su complejidad en cuanto al número de competidores y barreras de entrada. Este trabajo se enfocará en el análisis

del segmento de productos no instantáneos, razón por la cual, el segmento instantáneo con las marcas Oriental, Maruchan y Lonchys no será estudiado a profundidad.

En cuanto a la composición de los canales de distribución para el sector alimentos, un estudio de Kantar WorldPanel confirma que el 51% del mercado de alimentos se mueve en canal tradicional (tiendas, mayoristas y micromercados) y el 49% restante en canal moderno (retailers grandes y económicos). El consumo de formatos y pesos de pasta difieren por región. Así, el consumo de pasta larga y enroscada representa el 60,8% y el restante 30,2% se reparte entre todos los formatos de pasta corta (IPSA, 2012)

En el segmento de pasta empacada hemos visto también una gran variedad de nuevos formatos y productos de conveniencia. Entre los más destacables están la pasta con salsas deshidratadas (en su mayoría de vegetales), pasta integral, pasta precocida, y nuevos formatos importados.

Hacia el año 2005, ingresa en Ecuador la multinacional Alicorp con la marca de pasta empacada Don Vittorio, una marca que se ha posicionado a través de atributos funcionales de producto (no se pega) y buena calidad. Este ingreso llevó paulatinamente a un cambio en el hábito de consumo y especialmente a la exigencia del consumidor por pastas de mayor calidad. Como se ha mencionado, otros referentes en este segmento de mercado son las marcas Sumesa y Toscana. Aproximadamente en octubre del 2012 ingresa la marca YA, con un producto de alta calidad para competir en este segmento. Actualmente, estas marcas son el referente de mercado en el segmento de precio alto (aprox. 50% del mercado de pasta empacada), que es el que registra mayores crecimientos en valor en los últimos años.

En 2010 Moderna Alimentos S.A. ingresa en la industria de producción de derivados de trigo en el sector de consumo masivo, con lo cual decide integrar a su operación una línea de producción de pastas. Esta integración se da a través de la compra de un pastificio y de su marca "Fideos Cayambe". La empresa decide mantener esta marca y estructurar un plan de innovación para el ingreso de nuevas marcas en segmentos de mercado de mayor rentabilidad (Pasta YA) y posibles nichos, con meta a convertirse en 10 años en el principal jugador del mercado de pasta en Ecuador.

La pasta en Ecuador ocupa el puesto 7 de las 19 categorías de la canasta familiar, y es el tercer producto alimenticio con mayor penetración en hogares, luego del arroz y la papa. Asimismo, en el Ecuador se considera a la pasta como el primer alimento que ingieren los bebés cuando comienzan a degustar comida sólida. Parte de

ello responde también a la accesibilidad por su precio.

### 3.1.1 El trigo durum en el mundo

El trigo durum se usa principalmente para producir productos como pasta, couscous, burghul (ingrediente acompañante de platos tradicionales de Oriente Medio) y frikes (granos verdes secados), los que no pueden producirse a partir de trigo panadero o blando. El trigo durum es un grano muy duro y vítreo, con un endosperma amarillo ámbar, en contraste con el trigo panadero. Aun cuando los avances tecnológicos como el secado a alta temperatura han mejorado la calidad de la pasta producida con trigo panadero, los consumidores del mundo prefieren la pasta elaborada con trigo durum. (Nachit, 2006)

Los tallarines asiáticos (noodles) se hacen con trigo panadero. En los países del Mediterráneo, Europa, USA, Canadá y ciertos países de la región Andina los productos derivados de la pasta (spaghetti, macarrones y otros), se hacen exclusivamente con sémola de trigo durum.

Su principal exportador es Canadá, de donde proviene el trigo CWAD (Canadá Western Amber Durum) (CIGI, 2013). Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea en conjunto componen el 60% de la producción mundial de trigo durum.

Como resultado de las características de calidad del grano, la demanda del mercado de trigo durum es muy inelástica, lo que significa que un pequeño desabastecimiento puede resultar en un aumento del precio en comparación al trigo panadero y un leve exceso de la oferta puede resultar en una notable baja del precio. (Nachit, 2006)

Datos de la I.P.O. muestran que, de 13 países americanos estudiados, el 36% de la producción de sus pastas se elabora con 100% sémola de trigo durum, y el 64% restante con mezcla de sémolas y harina de trigo blando.

Figura 2: Trigo Durum



La sémola de durum proviene de una gruesa molienda de trigo, su textura es granulosa y presenta el color amarillo natural del grano de trigo durum. Las principales características de la pasta elaborada con sémola de trigo durum son:

color ambar brillante, excelente textura y consistencia y excelente tolerancia a la sobrecocción. (CIGI, 2013)

Figura 3: Sémola de trigo Durum



### 3.1.2 La pasta: un alimento saludable

Durante el 4to congreso mundial de la pasta en Rio, se estableció el siguiente consenso del comité científico: (OldWays, 2010)

1. La investigación científica defiende la importancia de la dieta como un "todo", más que como alimentos o nutrientes individuales.
2. La pasta es un componente esencial de muchos estilos tradicionales de dieta saludable, tales como la científicamente demostrada Dieta Mediterránea. Los patrones de alimentación tradicionales aportan mayores beneficios de salud que la actual dieta occidental.
3. Muchos estudios científicos han confirmado que el exceso de calorías es responsable de la obesidad, y no los carbohidratos por sí mismos. Las dietas que son efectivas para la pérdida de peso promueven un rango saludable de carbohidratos, proteínas y grasas. Estos tres macronutrientes en equilibrio son esenciales para el diseño de una dieta saludable e individualizada que pueda ser mantenida durante toda la vida. Más aun las dietas muy bajas en carbohidratos no son saludables, especialmente a largo plazo.
4. En estos tiempos en que la obesidad y la diabetes están aumentando en todo el mundo, las pastas y otros alimentos de bajo índice glucémico pueden ayudar a controlar los niveles de azúcar en la sangre y el peso, especialmente en personas con sobrepeso. El índice glucémico es uno de los muchos factores que hacen saludable a los alimentos.
5. La pasta es una elección saludable que está disponible y accesible en casi todas las sociedades. Promover la disponibilidad y el acceso a las pastas puede ayudar a superar la percepción errónea acerca de que los alimentos saludables son muy caros.
6. La pasta es una forma deliciosa para consumir más vegetales, leguminosas y otros

alimentos saludables que generalmente son de bajo consumo.

7. La pasta se disfruta en la cultura tradicional mundial ya que es un alimento versátil y fácilmente combinable con todo tipo de ingredientes propios de cada país o región.

8. Es aconsejable que médicos, nutricionistas y otros profesionales de la salud recomienden una dieta variada y equilibrada que incluya pasta.

Según Aníbal Cando, en Ecuador no existe propiamente una “cultura de la pasta” como alimento de “alta cocina”, la pasta es considerada como alimento complementario que cumple la función de “llenar el plato”. Sin embargo, por su bajo costo y al estar exenta del IVA, la pasta se consume en un segmento amplio de la población que abarca casi la totalidad de estratos; por esta razón existen marcas creadas para cubrir determinados estratos y regiones del país. (Cando, 2008)

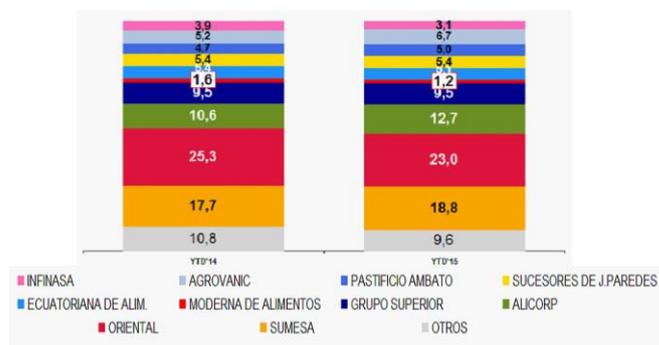
En este sentido, existe también un desconocimiento del consumidor de los puntos mencionados por el comité científico, especialmente 3 y 4. Este desconocimiento deriva en la creencia de que la pasta engorda por ser enteramente un carbohidrato. Hoy, las marcas de pasta tienen también la responsabilidad ética de contribuir en sus campañas con mensajes para la adecuada alimentación del ecuatoriano.

### 3.1.3 Análisis de las principales empresas productoras e importadoras de pasta

Entre las principales empresas productoras se encuentran: Oriental Industria Alimenticia, Sumesa S.A., Ecuatoriana de Alimentos S.A., Sucesores de J. Paredes M S.A., Pastificio Ambato, Grupo Superior, Moderna Alimentos S.A., entre otras. La principal empresa importadora de pasta es la multinacional peruana Alicorp.

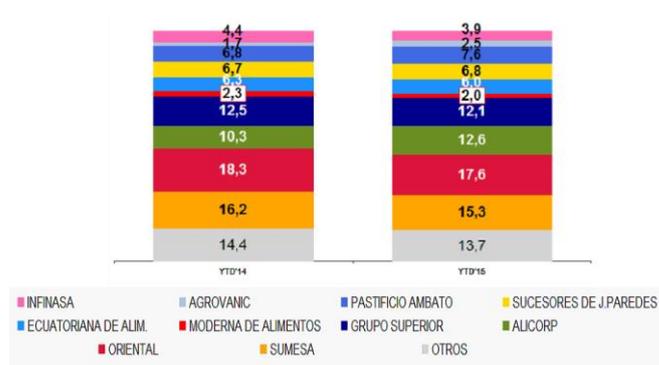
En los siguientes cuadros se puede analizar la evolución de participación de mercado de pasta empacada en dólares y kilogramos durante los años 2010 – 2012, por cada una de las empresas mencionadas, y un resumen del volumen y marcas importadas de enero a mayo del 2013.

Figura 4: Evolución de participación de mercado en dólares de principales empresas productoras e importadoras de pasta en Ecuador, en el periodo 2014 – 2015



Fuente: (Nielsen, 2015)

Figura 5: Evolución de participación de mercado en kilogramos de principales empresas productoras e importadoras de pasta en Ecuador, en el periodo 2014 – 2015



Fuente: (Nielsen, 2015)

La información de auditoría de mercado de Nielsen en 2015 muestra que el mercado de pasta ecuatoriano decreció en volumen vs. 2014 en -3,4%, sin embargo, creció vs. el mismo año en +0,6% en dólares. Una de las variables que aporta en el crecimiento del mercado en dólares es la posición consolidada de la empresa Oriental y el valor percibido de sus productos.

Del cruce de datos entre las gráficas presentadas, se puede observar que, son 4 empresas las que prácticamente dominan el mercado de pasta en el Ecuador. 66% del consumo local de pasta se encuentra concentrado en marcas de las empresas Alicorp, Oriental, Sumesa y Corporación Superior.

Tabla 1: Importaciones de pasta por año (2013-julio2017) FOB Millones USD

Año	TON (millones)	FOB (millones USD)	Valor tonelada promedio USD
2013	6,13	8,29	1,4
2014	6,02	7,53	1,3
2015	6,33	7,8	1,2
2016	4,65	5,16	1,1
jul-17	2,83	3,04	1,1

Fuente: Ficha sectorial Fideos y Pastas CFN, 2017

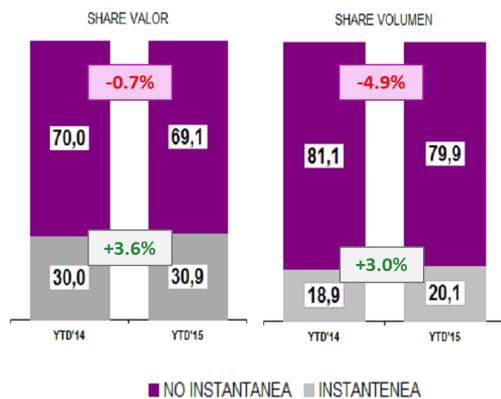
Las importaciones de pasta disminuyen a partir de 2016, esto debido a la sobretasa arancelaria que fue aplicada desde marzo 2015 por 15 meses. Durante el 2015 las empresas Supermercados La Favorita C.A. y Alicorp Ecuador S.A. importaron el 88% del volumen de pastas importadas total Ecuador. Entre las principales marcas que fueron importadas por La Favorita, se encuentra la marca Don Vittorio, que también es importada por Alicorp Ecuador como su única marca de pasta comercializada en Ecuador.

Del total de importaciones, las empresas con menor participación no registran transacciones constantes, lo que se puede interpretar como marcas de pasta con participaciones de mercado pequeñas, con características de producto y precio puntuales y para un pequeño porcentaje de la población.

### 3.1.4 Análisis del mercado de pasta, su composición de canales y regiones

El volumen de la categoría pasta empacada se contrae en 2015 en -3,4%, afectada principalmente por la caída de volumen en el segmento de pasta no instantánea (-4,9%), segmento que represento en 2015 el 80% del consumo de pasta empacada. A pesar de esto, el segmento de pasta instantánea registro crecimientos sobre el 3% tanto en volumen como en valor. La grafica 6 muestra estas variaciones anuales durante 2014 y 2015 por segmentos, únicamente del consumo en canal tradicional.

Figura 6: Variación del mercado de pasta en el periodo 2014 – 2015, por segmentos



Fuente: (Nielsen, 2015)

La penetración de la categoría pasta en hogares es del 92,5% en Guayaquil y del 85,4% en Quito, es decir, hay un empaque de pasta o fideo en el 92,5% de los hogares Guayaquileños y la misma relación en cuanto a los hogares Quiteños. Mientras la penetración en canal de distribución es del 99,3%.

El canal tradicional en esta categoría representa el 78,4%, entendiéndose este como puntos de venta tiendas, minimarkets, abarrotes, etc. El restante 21,6% del volumen de la categoría se

mueve en grandes superficies o autoservicios. Esta composición de canal se ha mantenido prácticamente constante durante los últimos 3 años.

Para efectos de consolidación de regiones y por temas de muestra, la empresa Nielsen divide las regiones en Quito, Guayaquil, Resto de Sierra y Resto de Costa. Sumando así provincias o regiones con pequeñas cantidades de consumo y puntos de venta en Resto de Costa y Resto de Sierra. La participación regional del consumo de pasta empacada no instantánea, en segmentos de precio medio y económico se detalla en las gráficas 7 y 8.

Figura 7: Participación regional del consumo de pasta empacada no instantánea (kg) en 2015, segmento de precio medio



Fuente: (Nielsen, 2015)

Figura 8: Participación regional del consumo de pasta empacada no instantánea (kg) en 2015, segmento de precio económico



Fuente: (Nielsen, 2015)

Quito es el mercado en el cual el peso y expansión del canal autoservicios es importante (36% aprox.), y a ello se debe el 23% del consumo nacional de pasta empacada no instantánea. Sin embargo, tanto en segmento de precio medio y económico, podemos ver que el peso de la región costa es más importante en términos de consumo.

### 3.1.5 Evolución del mercado de pasta empacada no instantánea por marcas y segmentos

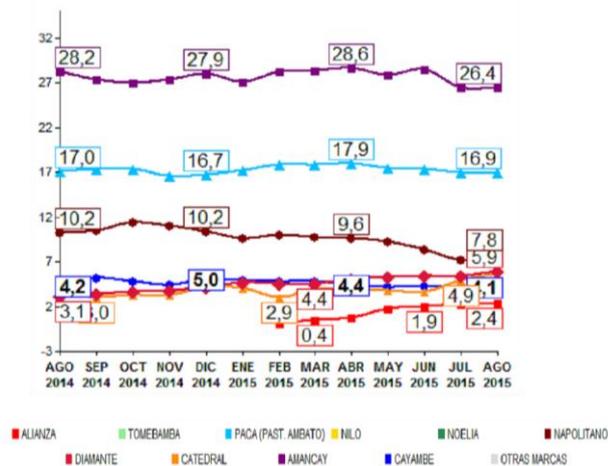
Las gráficas 9 y 10 muestran la evolución mensual de marcas de pasta empacada no instantánea (en volumen) durante agosto 2014 y agosto 2015. Se puede observar como la marca Don Vittorio de la multinacional Alicorp es la gran ganadora en el periodo estudiado. No así, la marca Sumesa que pierde varios puntos de participación de mercado.

Figura 9: Participación de mercado (kg) de las principales marcas de pasta empacada no instantánea de segmento de precio medio en 2014 y 2015



Fuente: (Nielsen, 2015)

Figura 10: Participación de mercado (kg) de las principales marcas de pasta empacada no instantánea de segmento de precio económico en 2014 y 2015



Fuente: (Nielsen, 2015)

Estadística de venta de la marca Cayambe del año 2000 (antes que fuese comprada por Moderna Alimentos), muestran una venta aproximada de 8400 toneladas al año entre producto empacado y al granel. Esto supone una participación de mercado de aproximadamente 16%. Al salir del mercado la marca Cayambe por 5 años, marcas como Amancay y Paca, toman parte de esta participación. Hoy, la marca Fideos Cayambe cuenta con el 4,1% de participación en el segmento de pasta empacada de precio económico.

Entre lo más destacado del mercado de pasta ecuatoriano se puede mencionar la consolidación de Oriental como líder de la categoría, la fuerte caída de Sumesa, el crecimiento de Alicorp y el ingreso de Moderna Alimentos.

### 3.1.6 Segmentación por tipo de producto y presentación

A nivel nacional con cierre 2012, la segmentación de producto entre pasta corta y larga en volumen fue la siguiente:

Figura 11: Segmentación por tipo de pasta



Fuente: (IPSA, 2011)

Se puede observar que el segmento de pasta larga con 60,8%, es representativo. Sin embargo, la mezcla por tipo de pasta en cada región es distinta y como se puede ver en la siguiente gráfica, da la pauta del hábito de consumo de cada una de estas regiones.

Figura 12: Segmentación por tipo de pasta



Fuente: (IPSA, 2011)

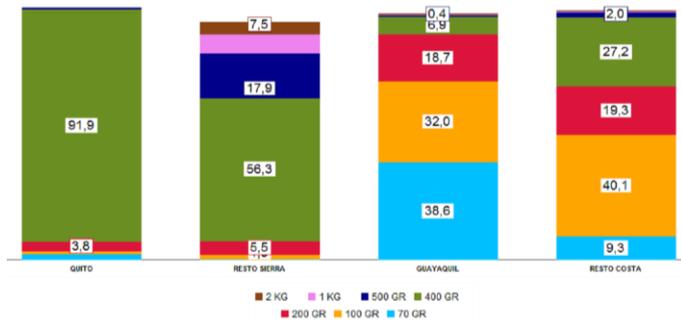
El comportamiento de consumo incluso entre canales es distinto. Mientras en canal moderno, Guayaquil tiene un peso en consumo importante de pasta corta (56,9%); en canal tradicional, la misma ciudad tiene un 73,5% de peso de consumo en pasta larga. Siendo Guayaquil la ciudad con más consumo de pasta a nivel nacional, y con un peso del canal tradicional con algo más del 80%, el mercado de pasta larga se vuelve interesante por su volumen y cobertura.

Quito, con el 32% de consumo de pasta (total categoría) a nivel nacional, también tiene una participación interesante de pasta larga, 58,1% en canal tradicional y 60,3% en autoservicios.

Las referencias mayormente consumidas en el segmento de pasta larga son spaghetti, cabello de ángel, tallarín 87 o linguini y enroscado o nido. En cuanto a pasta corta, las referencias con mayor consumo son lazos o corbatas, macarrón, tornillo o broca, codos y conchas. La participación del consumo de cada una de estas depende de la realidad de cada ciudad o región.

En cuanto a formatos consumidos, la variación de una región a otra es grande. Mientras en Quito y Sierra la mayor parte del consumo es en formato 400g; en la costa el consumo denota variedad en formatos, siendo los formatos menores a 100g los más demandados.

Figura 13: Segmentación por formato y región



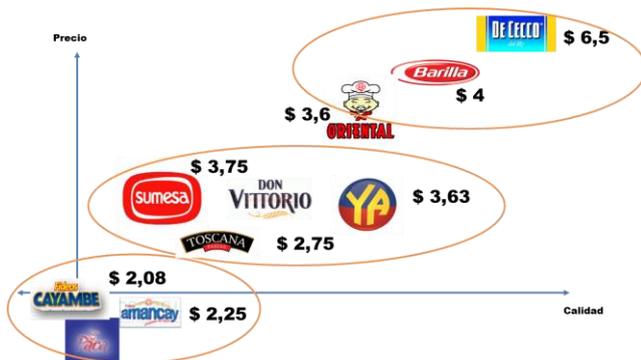
Fuente: (Nielsen, 2015)

### 3.1.7 Segmentación por calidad y nivel de precios

La grafica 14 muestra la relación precio (por kilo) – calidad, de las marcas más representativas en el mercado ecuatoriano. Como fue mencionado en líneas anteriores, el mercado se encuentra segmentado en pasta de precio alto, medio y económico, y según esto, en la mayoría de los casos también su calidad.

Pastas italianas como Barilla o De Cecco, mantienen alta diferenciación en empaques, precio, variedad y calidad, y sus precios por kilo son altos. Las marcas Sumesa, Don Vittorio, YA y Toscana, con precios por kilo que promedian \$3,37, cuentan con otro tipo de consumidores. El consumo anual en este segmento es de 9.500 TM o 39% del segmento de pasta empacada no instantánea. Por último, un segmento consolidado de precio económico agrupa las marcas Amancay, Paca, Cayambe, entre otras marcas regionales. El peso de este segmento es 54% del total empacado no instantáneo.

Figura 14: Segmentación de marcas por calidad y precio



Fuente: el autor, levantamiento de precios de venta al publico

A continuación, un análisis de cada marca, presentaciones y atributos principales, para los segmentos de mercado de precio medio y bajo de pasta empacada no instantánea.

### 3.1.6.1 Segmento de precio medio

#### Marca de pasta Don Vittorio

Según Alvaro Rojas, Gerente de marca de pastas y harinas domesticas de Alicorp, el ingreso de la marca Don Vittorio al Ecuador es un caso de éxito. Este éxito, radica según Rojas en tener una clara estrategia de negocio, conformada por 4 pilares: 1) un excelente producto, 2) publicidad de clase mundial que permite conectar con el ama de casa, 3) una correcta estrategia de precio y 4) redes de distribución que permitan asegurar que el producto esté al alcance del consumidor. (Alicorp, 2011)

Figura 15: Empaque de fideos Don Vittorio



Don Vittorio está elaborado con mezcla de sémola de trigo durum y sémola de trigo panadero. Su empaque es laminado similar a la mayoría de pastas empacadas en este segmento. Su diseño es atractivo, con ventanas que permiten ver el producto. El uso del color negro es parte importante de su línea gráfica. Cuenta con referencias de pasta larga y corta de 400g y 250g y marca 2 años de vida útil de producto.

#### Marca de pasta Sumesa

La marca de pasta Sumesa, cuenta con más de 40 años en el mercado ecuatoriano. Es una pasta hecha con sémola de trigo durum y harina de trigo fortificada.

Figura 16: Empaque de fideos Sumesa



Su empaque ha sido modificado en algunas ocasiones. Mantiene su estructura en laminado. Su diseño con ventanas que permiten visibilidad de producto y con fotografía de receta. Cuenta con referencias de pasta larga y corta de 400g, 200g y 100g y marca 1 año de vida útil de producto.

### Marca de pasta YA

La marca de pasta YA, introducida el mercado en noviembre del 2012 por la empresa Moderna Alimentos, es el resultado de una extensión de la tradicional marca YA de harina. Es una pasta elaborada con 100% de sémola de trigo durum, con características valoradas por consumidor de color, consistencia y textura.

Figura 17: Empaque de fideos YA



Su presentación mantiene aún ciertos rasgos que la identifican con harina YA. Mantiene su estructura en laminado. Cuenta con referencias de pasta larga y corta de 400g y 200g y marca 1 año de vida útil de producto.

### Marca de pasta Toscana

Elaborada por Sucesores de Jacobo Paredes M., hoy es una marca que intenta posicionarse con calidad en segmento medio. Pasta elaborada a partir de semolina de trigo durum.

Figura 18: Empaque de fideos Toscana



Su empaque ha sido modificado en algunas ocasiones. Mantiene su estructura en laminado. Su diseño destaca en percha, con ventanas que permiten visibilidad de producto y con un producto con características de forma y color muy buenos. El uso del color verde contrasta muy bien con el amarillo de su pasta. Algunos formatos son empacados en lámina con base plana. Cuenta con referencias de pasta larga y corta de 400g, 200g y 100g y marca 1 año de vida útil de

producto. Es una de las marcas de pasta ecuatorianas de mayor innovación en términos de nuevos formatos de pasta y empaques.

### 3.1.6.2 Segmento de precio económico

#### Marca de pasta Amancay

Fabricada por Grupo Superior, es una marca tradicional en este segmento. Elaborada a partir de sémola y harina de trigo fortificada.

Figura 19: Empaque de fideos Amancay



Su empaque mantiene su estructura en laminado. Su diseño con ventanas que permiten visibilidad de producto. Cuenta con referencias de pasta larga y corta de 2000g, 1000g, 400g, 200g y 100g y marca 1 año de vida útil de producto.

#### Marca de pasta Doña Petrona

Fabricada por la empresa Ecuatoriana de Alimentos. Marca tradicional en este segmento, principalmente en la costa del país. Hecha a partir de sémola de trigo durum y harina de trigo fortificada.

Figura 20: Empaque de fideos Doña Petrona



Su material de empaque es polipropileno y polietileno (Alimentos, 2004). Su diseño con ventana que permite visibilidad de producto. Cuenta con referencias de pasta larga y corta de 1000g, 400g y 200g, y marca 1 año de vida útil de producto.

### Marca de pasta Paca

Fabricada por la empresa Pastificio Ambato C.A, ahora fusionada con la empresa Sucesores de Jacobo Paredes M. Marca tradicional en este segmento, y muy consumida en centro del país. Pasta blanca elaborada a partir de harina de trigo fortificada.

Figura 21: Empaque de fideos Paca



Su empaque en estructura de laminado mantiene sus colores tradicionales azul y rojo, aunque ha sido renovado. Su diseño con ventana que permite visibilidad de producto y con fotografía de receta. Declara que es un producto enriquecido con Fortinuvit, mezcla de vitaminas y otros. Cuenta con referencias de pasta enroscada y corta de 400g y 200g, y marca 1 año de vida útil de producto.

### Marca de pasta Cayambe

Pasta fabricada por la empresa Moderna Alimentos. Marca tradicional en este segmento que perteneció a la empresa Miller Ecuador. Hacia el 2004, esta marca salió 5 años del mercado ecuatoriano, hasta que la empresa Moderna Alimentos adquirió sus activos y marcas. Cayambe es una pasta elaborada a partir de sémola de trigo durum y panadero.

Figura 22: Empaque de fideos Cayambe



Su empaque ha sido modernizado, pero mantiene su línea gráfica y colores tradicionales. Mantiene su estructura en laminado cast. Su diseño destaca en percha. El uso del color azul contrasta con el amarillo de su pasta. Cuenta con referencias de pasta larga y corta de 400g, 200g y 100g y marca 1 año de vida útil de producto.

### 3.1.8 Desempeño de producto en segmento de precio medio

La empresa Consultor Apoyo realizó una prueba de producto spaghetti, entre las marcas Don Vittorio y YA. Esta prueba se realizó a nivel cuantitativo, con evaluación de color, consistencia y textura, en tres pasos: 1) evaluación visual, 2) evaluación de producto cocinado, 3) evaluación de producto con salsa. La muestra de esta evaluación fue de 200 personas (Quito y Guayaquil) con perfil amas de casa de 25 a 45 años, de nivel socioeconómico medio típico y medio típico ascendente. A continuación, los resultados.

Tabla 2: Resultados prueba de producto

	Total	Quito	Guayaquil	MT	MTA
Don Vittorio	39%	44%	34%	40%	38%
YA	61%	56%	66%	60%	63%

Fuente: Consultor Apoyo, 2016

Los resultados arrojan una mayoría de preferencia, aunque no contundente, de la marca YA, tanto en Quito como Guayaquil y los dos niveles socioeconómicos medidos.

### 3.1.9 Precios en el mercado de pastas empacadas

La tabla 3 muestra los precios en formatos de 400g, de las principales marcas de pasta por segmento, en las principales cadenas de autoservicios del país.

Tabla 3: Precios de pasta en canal moderno

PRECIO POR FORMATO			PVP			Supermaxi Afiliado			Mi Comisariato Afiliado		
Producto	Formato	Gramaje	PVP	PVP kilo	Price Index	PVP Afiliado	PVP kilo	Price Index litro	PVP Afiliado	PVP kilo	Price Index litro
<b>Segmento precio medio</b>											
Don Vittorio	Empaque	400	1,50	3,75	100%	1,35	3,38	100%	1,31	3,28	100%
Sumesa	Empaque	400	1,50	3,75	100%	1,35	3,38	100%	1,32	3,30	101%
YA	Empaque	400	1,45	3,63	97%	1,17	2,93	87%	1,13	2,83	86%
Toscana	Empaque	400	1,10	2,75	73%	0,85	2,13	63%	-	-	-
<b>Segmento precio bajo</b>											
Amancay	Empaque	400	0,90	2,25	100%	0,64	0,00	100%	0,62	1,55	100%
Doña Petrona	Empaque	400	1,30	3,25	144%	0,54	0,00	84%	-	-	0%
Cayambe	Empaque	400	0,83	2,08	92%	0,69	0,00	108%	0,67	1,68	108%

Fuente: el autor, levantamiento de precios autoservicios

La tabla 4 muestra precios de compra en canal tradicional, tanto en mayorista como distribuidor.

Tabla 4: Precios de pasta en canal tradicional

PRECIO POR FORMATO			PVP			Precio compra distribuidor			Precio compra mayorista		
Producto	Formato	Gramaje	PVP	PVP kilo	Price Index	Predo	Predo kilo	Price Index	Predo	Predo kilo	Price Index
<b>Segmento precio medio</b>											
Don Vittorio	Empaque	400	1,50	3,75	100%	0,92	2,30	100%	1,25	3,13	100%
Sumesa	Empaque	400	1,50	3,75	100%	0,96	2,40	104%	1,16	2,90	93%
YA	Empaque	400	1,45	3,63	97%	0,84	2,10	91%	0,98	2,45	78%
Toscana	Empaque	400	1,10	2,75	73%	0,65	1,63	71%	0,72	1,80	58%
<b>Segmento precio bajo</b>											
Amancay	Empaque	400	0,90	2,25	100%	0,44	1,10	100%	0,48	1,20	100%
Doña Petrona	Empaque	400	1,30	3,25	144%	0,83	2,08	189%	0,92	2,30	192%
Cayambe	Empaque	400	0,83	2,08	92%	0,46	1,15	105%	0,55	1,38	115%

Fuente: el autor, levantamiento de precios canal tradicional

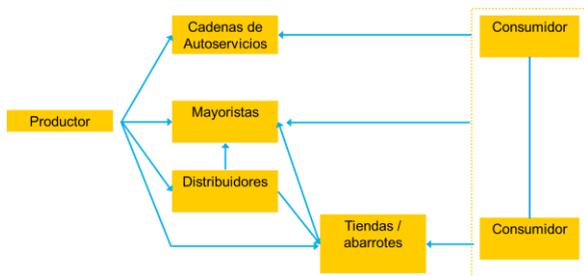
Los precios de la tabla 4 marcan claramente la estrategia de cada segmento y tipo de cliente. Se puede ver como marcas como Toscana, a pesar de encontrarse en un segmento de calidad, aun la colocan en precios inferiores con respecto a toda la cadena comercial en este segmento. Mientras

marcas como Doña Petrona, que por su calidad y zonas donde se encuentra, pertenece a un segmento de baja calidad, coloca un precio al comercio alto.

### 3.1.10 Realidad de la distribución en el mercado de consumo masivo

La tercerización de un porcentaje de los canales de comercialización, no solo en la industria de alimentos, sino en la mayoría de las industrias de consumo masivo, demuestra el crecimiento e importancia que han adquirido estos servicios en la actualidad. Debido al crecimiento de la industria de alimentos en los últimos años en Ecuador y a la cada vez mayor competencia en calidad y eficiencia, las empresas han visto la necesidad de establecer alianzas estratégicas para la distribución de sus productos. Es así, como la distribución se convierte en un elemento básico en este negocio.

Figura 23: Cadena de distribución de productos de consumo masivo



Fuente: autor de la tesis

La cadena de distribución para los negocios de consumo masivo está compuesta por varios actores y diferentes modelos de distribución. El armado de un modelo de distribución requiere entender profundamente la complejidad de la relación entre los actores mencionado, la potencia de las marcas o portafolio y el perfil de la empresa productora.

#### 3.1.10.1 Ventajas y desventajas de tercerizar la distribución

Ventajas:

- Optimización del recurso humano e infraestructura utilizados
- Centralización de cartera, despachos, control y cupos de ventas
- Método de negociación ya experimentado
- Manejo óptimo de ventas, stocks, proyecciones de crecimiento y lanzamiento de nuevos productos
- Las empresas productoras se ocupan en gran medida de la generación de demanda de sus productos.

Desventajas:

- Repartición de ganancias: las empresas productoras reconocen un porcentaje sobre las

ventas obtenidas por sus distribuidores. En ciertos casos, se reconocen rebates, bonificaciones y otros descuentos.

- No todos los productos o métodos de negocio, aunque hayan sido probados anteriormente con éxito, van a funcionar en otras condiciones.

- El poder de negociación del distribuidor se torna importante en el largo plazo.

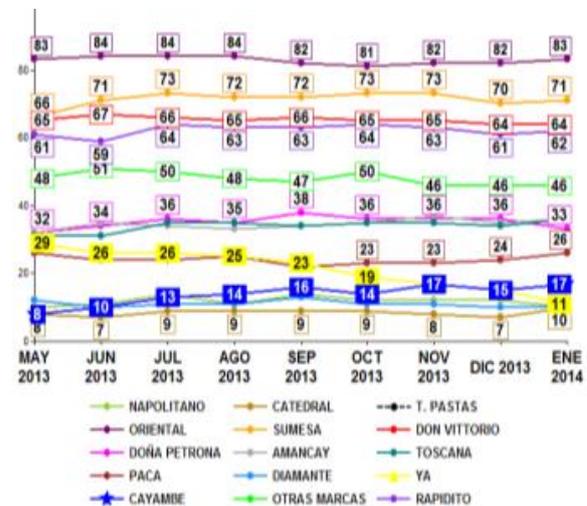
- La total tercerización de distribución de una empresa implica importantes riesgos comerciales e incluso su hipoteca a largo plazo.

#### 3.1.10.2 Índices de distribución de principales competidores del mercado de pasta empacada

Para profundizar en este punto, es necesario entender el concepto de distribución numérica y ponderada. La distribución numérica se define como el porcentaje de negocios detallistas en donde se encuentra la marca evaluada, y la distribución ponderada es el dato calificativo de la distribución numérica que evalúa si la marca está presente en buenos o malos negocios de acuerdo con el volumen de ventas.

Según Nielsen, la categoría pastas se encuentra distribuida en aproximadamente 71.000 tiendas a nivel nacional. La figura 24 muestra los índices de distribución ponderada de las principales marcas de pasta empacada del país.

Figura 24: Índices de distribución de principales marcas de pasta empacada



Fuente: (Nielsen, 2014)

La marca Oriental, con alrededor de 83 puntos es la marca con mejor salud en su distribución, tanto en llegada a mayor número de puntos de venta (44) como en generación de ventas. Le sigue la marca Sumesa, con un alto índice de distribución ponderada (72). En tercer lugar, se encuentra la marca Don Vittorio con 64 puntos de distribución ponderada.

3.1.11 Realidad regional del mercado de pasta, participación de mercado e índices de distribución

Como se mencionó anteriormente, el mercado de pasta nacional se encuentra segmentado en pasta de calidad o precio medio (elaborada con sémola de trigo durum) y pasta económica (elaborada con mezcla de harina y sémola o semolina). Del desarrollo de esta sección del trabajo se podrá identificar realidades de consumo regionales distintas y marcas significativas en cada segmento. De manera general podemos señalar que las marcas Don Vittorio, Sumesa, Toscana y YA, pertenecen al segmento de precio medio; mientras las marcas Amancay, Paca, Cayambe, Napolitano, Tomebamba, Catedral y un sinnúmero de marcas locales y/o regionales, pertenecen al segmento de pastas económicas.

3.1.11.1 Mercado de pasta de Quito

Quito, con 32,6% del mercado de pasta (vol), mueve 8.700 toneladas de producto con una facturación promedio anual de \$26.300.000 de dólares. Esta ciudad se caracteriza por tener un peso muy importante del canal moderno en esta categoría (37%), con respecto a otras ciudades.

El 91% del volumen en Quito se da en presentaciones de 400g, y de esto el 63% es pasta larga y el 37% restante es pasta corta.

La tabla 5 muestra segmentación por marcas, índices de participación de mercado y tendencia. Para efectos de análisis, la marca Oriental se encuentra separada en cada cuadro ya que pertenece al segmento de pasta empacada instantánea.

Tabla 5: Mercado segmentado Quito y participación de mercado principales marcas

Marca	% part.	Tend.
Oriental	39,6%	↑
<b>Segmento precio medio</b>	<b>35,6%</b>	
Don Vittorio	18,2%	↑
Sumesa	5,6%	↔
Toscana	10,6%	↓
YA	1,2%	
<b>Segmento economico</b>	<b>24,8%</b>	
Paca	22,6%	↔
Cayambe	0,9%	

Fuente: (Nielsen, 2014)

Se distingue a un importante segmento de pasta empacada no instantánea de precio medio (35,6%) dado por las marcas Don Vittorio, Sumesa, Toscana y YA. Y Un segmento económico (24,8%), principalmente desarrollado por la marca Paca. La marca que viene expandiendo el segmento de calidad en Quito es Don Vittorio. Se aprecia también a un Toscana con tendencia decreciente en su participación de

mercado y a la marca YA introducida en octubre del 2012 con 1,2% de participación.

La tabla 6 identifica los índices de distribución numérica y ponderada para las marcas mencionadas anteriormente.

Tabla 6: Índices de distribución de principales marcas de pasta en Quito

Marca	Num.	Pond.
Oriental	91,0%	97,4%
<b>Segmento precio medio</b>		
Don Vittorio	61,5%	75,5%
Sumesa	32,1%	45,5%
Toscana	47,1%	64,0%
YA	9,9%	10,8%
<b>Segmento economico</b>		
Paca	73,2%	85,9%
Cayambe	9,7%	14,8%

Fuente: (Nielsen, 2014)

Las marcas Oriental, Don Vittorio y Paca tienen altos índices de distribución, y una relación muy saludable entre su distribución numérica y ponderada. No así, los índices de la marca YA.

3.1.11.2 Mercado de pasta de Guayaquil

Guayaquil, como la región más importante en cuanto a consumo de pasta, cuenta con 35,9% del mercado de pasta (vol) y mueve 10.300 toneladas de producto con facturación promedio anual de \$28.500.000 de dólares. Respecto de Quito, esta ciudad posee un volumen mucho menos representativo en canal autoservicios (29%), lo que hace que la categoría tenga un peso muy importante en el canal tradicional (71%).

En Guayaquil se hacen más importantes las presentaciones de bajo gramaje, esto dado por la realidad de sus mercados y desembolso diario. El 70% del volumen en Guayaquil es movido en presentaciones menores a 100g. La segmentación por tipo de pasta está dada por un importante peso de pasta larga con 68% y el 32% restante es pasta corta.

Tabla 7: Mercado segmentado Guayaquil y participación de mercado principales marcas

Marca	% part.	Tend.
Oriental	18,7%	
<b>Segmento precio medio</b>	<b>41,2%</b>	
Don Vittorio	15,8%	↑
Sumesa	24,5%	↓
YA	0,9%	
<b>Segmento economico</b>	<b>40,1%</b>	
Doña Petrona	15,0%	↔
Amancay	5,0%	
Cayambe	0,7%	
Napolitano	3,9%	

Fuente: (Nielsen, 2014)

En el cuadro 7 se puede observar que el segmento de pastas de precio medio tiene una participación importante en Guayaquil, entre otros factores, debido a la presencia de la marca regional Sumesa. Oriental no muestra una consolidación como en Quito, y la marca Don Vittorio va fortaleciendo su posición a costa de la pérdida de participación de mercado de Sumesa.

En el segmento de pasta económica la marca Doña Petrona muestra una importante participación de mercado, mientras que en el restante 25,1% de este mercado, se ve desconcentración en varias marcas locales con pequeña participación de mercado.

Tabla 8: Índices de distribución de principales marcas de pasta en Guayaquil

Marca	Num.	Pond.
Oriental	70,0%	87,5%
<b>Segmento precio medio</b>		
Don Vittorio	55,7%	72,0%
Sumesa	73,8%	85,7%
YA	10,4%	11,4%
<b>Segmento economico</b>		
Doña Petrona	67,0%	85,5%
Cayambe	1,9%	5,2%
Amancay	29,5%	37,9%
Napolitano	33,9%	43,9%

Fuente: (Nielsen, 2014)

### 3.1.11.3 Mercado de pasta de Resto Sierra

El alcance de la región Resto Sierra es el resultado de la conjunción de las provincias Pichincha, Santo Domingo, Imbabura, Carchi, Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Bolívar, Azuay, Loja y Cañar.

La región Resto Sierra cuenta con 15,3% del mercado de pasta, mueve alrededor de 4.300 toneladas con facturación promedio anual de \$11.500.000 de dólares.

Las presentaciones de 400g representan el 56% del volumen movido en esta región. El 56% del total de pasta consumida es pasta larga, el restante 44% es pasta corta.

Tabla 9: Mercado segmentado Resto Sierra y participación de mercado principales marcas

Marca	% part.	Tend.
Oriental	27,1%	
<b>Segmento precio medio</b>	<b>20,4%</b>	
Don Vittorio	11,6%	↑
Sumesa	5,6%	↓
Toscana	1,8%	↓
YA	1,4%	
<b>Segmento economico</b>	<b>52,5%</b>	
Paca	9,8%	↓
Catedral	5,2%	↑
Cayambe	5,1%	↑
Amancay	4,5%	↓
Tomebamba	4,4%	↓
Nilo	4,8%	↑

Fuente: (Nielsen, 2014)

La tabla 9 muestra un mercado de productos económicos (52,5%) muy importante en esta región y con varias marcas. La marca Oriental mantiene una posición significativa y aún más importante que todas las marcas de calidad sumadas.

Tabla 10: Índices de distribución de principales marcas de pasta en región Resto Sierra

Marca	Num.	Pond.
Oriental	88,3%	96,3%
<b>Segmento precio medio</b>		
Don Vittorio	42,0%	55,9%
Sumesa	34,7%	47,7%
Toscana	10,9%	26,8%
YA	16,0%	15,2%
<b>Segmento economico</b>		
Paca	27,9%	30,8%
Catedral	17,5%	20,8%

Fuente: (Nielsen, 2014)

### 3.1.11.4 Mercado de pasta de Resto Costa

El alcance de la región Resto Costa es el resultado de la conjunción de las provincias Manabí, Esmeraldas, Guayas, Los Ríos y El Oro.

La región Resto Costa representa el 18,2% del consumo de pasta del Ecuador, con 5.200 toneladas y \$14.200.000 de dólares al año. El 49% de este volumen se mueve en presentaciones menores a 100g y el resto en presentaciones de 200g y 400g. El 67% de la pasta en esta región es pasta larga, mientras el restante 33% es pasta corta.

Tabla 11: Mercado segmentado Resto Costa y participación de mercado principales marcas

Marca	% part.	Tend.
Oriental	10,9%	
<b>Segmento precio medio</b>	<b>27,4%</b>	
Don Vittorio	6,9%	↑
Sumesa	15,0%	↓
Toscana	4,5%	↓
YA	1,0%	
<b>Segmento economico</b>	<b>61,7%</b>	
Doña Petrona	15,9%	↑
Amancay	23,5%	↔
Napolitano	4,2%	
Cayambe	1,2%	

Fuente: (Nielsen, 2014)

Vemos un mercado desbalanceado entre segmento de precio medio y económico. Con un Amancay como líder del mercado y ciertas marcas como Doña Petrona y Don Vittorio con tendencia creciente.

Tabla 12: Índices de distribución de principales marcas de pasta en región Resto Costa

Marca	Num.	Pond.
Oriental	38,9%	59,4%
<b>Segmento precio medio</b>		
Don Vittorio	22,2%	29,7%
Sumesa	58,0%	68,8%
Toscana	16,2%	20,5%
YA	9,3%	7,5%
<b>Segmento economico</b>		
Doña Petrona	40,7%	52,5%
Amancay	44,5%	55,5%
Napolitano	12,2%	13,8%
Cayambe	4,5%	7,3%

Fuente: (Nielsen, 2014)

De las tablas 11 y 12 se puede apreciar como la marca Sumesa, a pesar de tener buenos índices de distribución, pierde mercado. No así, las marcas Amancay y Doña Petrona, con panoramas distintos; y un Don Vittorio con tendencia creciente en todas las regiones estudiadas.

### 3.1.12 Promoción y publicidad

#### 3.1.12.1 Inversión en medios y actividades de promoción

De la tabla 13 se desprenden puntos importantes en cuanto a la inversión en comunicación y las ventas aproximadas de las principales empresas que invierten en comunicación en categoría pasta en Ecuador. La inversión mostrada es inversión bruta y no toma en cuenta negociaciones particulares con medios ni porcentajes de descuento.

Tabla 13: Inversión en medios de principales empresas productoras e importadoras de pasta empacada, 2014

FIDEOS-TALLARINES Total	Inversión	Inv (%V)
	10.471.143,65	100%
ALICORP	5.113.754,87	48,84%
ECUATORIANA DE ALIMENTOS	1.747.828,89	16,69%
SUMESA	1.592.880,80	15,21%
INDUST. LACTEAS TONI	719.790,00	6,87%
ORIENTAL	599.020,28	5,72%
SUCESORES DE JACOBO	416.611,62	3,98%
MODERNA ALIMENTOS S.A.	139.000,00	1,33%
FIDEOS SUPERIOR S. A.	118.677,20	1,13%
FIDEOS PACA	21.980,00	0,21%
CAROZZI	1.600,00	0,02%

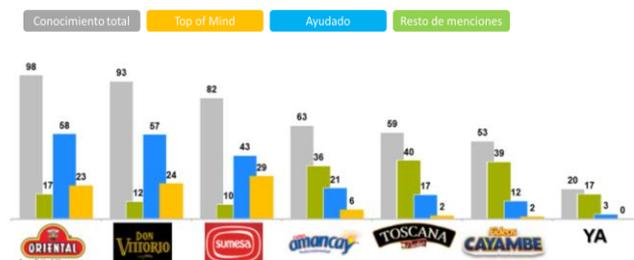
Fuente: (Infomedia, 2014)

Toda la inversión presentada en medios masivos es soportada también por inversión no medible en promociones, activaciones, visibilidad, etc. En términos generales, las marcas en segmento de precio económico y medio tienen una importante inversión en trade marketing y promociones al consumidor.

#### 3.1.12.2 Brand tracking

La figura 25 muestra resultados de tracking de las principales marcas de pasta empacada de segmentos de precio medio y económico realizado por la empresa GFK. La muestra de este estudio fue de 500 encuestas en Quito y Guayaquil.

Figura 25: Salud de marca pastas



Fuente: (GFK, 2016)

El indicador “conocimiento total” corresponde a la sumatoria de Top of Mind, resto de menciones, y menciones inducidas o “ayudado”. El conocimiento total de las marcas Oriental, Don Vittorio y Sumesa es alto y muestra la efectividad de la comunicación en cuanto a la recordación de la comunicación del producto. El indicador Top of Mind corresponde a primera marca presente en la mente de cada consumidor de pasta.

Las marcas YA y Fideos Cayambe de Moderna Alimentos son marcas que aún no logran buenos índices de recordación.

#### 3.1.12.3 Copy analysis

A continuación, un breve análisis del tono y manera de la comunicación de las principales

marcas de pasta empacada del segmento de precio medio.

#### SUMESA

Slogan: Los fideos de mamá

Producto: Fideos Sumesa

Mensaje: Nunca se pegan. Hechos con sémola de trigo durum. No engordan.

Beneficio: Calidad y variedad de los fideos Sumesa

Tono: Alegre

#### DON VITTORIO

Slogan: Nunca se pegan

Producto: Fideos Don Vittorio

Mensaje: Don Vittorio, el placer en su punto

Beneficio: Fideos Don Vittorio, provocan tus sentidos y siempre quedan perfectos

Tono: Appetite appeal

#### YA

Slogan: Ya tienes la mejor pasta, ahora inventa el mejor momento

Producto: Pasta YA

Mensaje: Era cuestión de tiempo que la marca de la mejor harina elabore la mejor pasta.

Beneficio: Calidad y extensión de marca

Tono: Alegre

La marca Don Vittorio ha mantenido su coherencia en el mensaje durante todo el tiempo que ha estado presente en Ecuador. Esta marca supo adueñarse del territorio “nunca se pegan”, siendo este el principal atributo buscado en una pasta de calidad.

La marca Sumesa mantiene varios mensajes en un solo comercial. Es posible que su mezcla de declaraciones: 1) sémola de trigo durum, 2) nunca se pegan y 3) no engordan, no sea efectiva a la hora de la recepción del mensaje por el consumidor. Repite también el mensaje “nunca se pegan”, del cual la marca Don Vittorio se adueña hace algunos años.

El mensaje de la marca YA es de extensión de marca y disponibilidad de producto. Soportándose así en los años de tradición y calidad de harina YA y dando paso a la extensión.

### 3.2 Consumidor

#### 3.2.1 Perfil del consumidor de segmento pasta de precio medio

Amas de casa de nivel socioeconómico medio típico y medio típico ascendente. Supervisan las tareas del hogar, controlan y deciden que se

come en su hogar y añoran tiempo libre para ellas.

#### 3.2.1.1 Necesidades emocionales, racionales, creencias y uso de la categoría pasta en segmento de precio medio

Para definir enteramente el perfil de consumidor, se ha considerado importantes factores como son: sus necesidades emocionales y racionales, sus creencias y su percepción de uso de la categoría.

#### 3.2.1.2 Objetivos de la fase exploratoria

- Encontrar el nivel de cercanía de la categoría, elementos racionales y emocionales que permitan configurar su entorno.
- Entender el estilo de vida de un target en particular con la finalidad de definir las mejores estrategias de acercamiento al mismo.
- Evidenciar los drivers de uso y consumo en relación con la categoría pasta
- Comprender necesidades insatisfechas de los consumidores
- Identificar insights para desarrollo de campañas de comunicación

#### 3.2.1.3 Público Objetivo y distribución de muestra

El público objetivo de esta investigación cualitativa cumple con las siguientes características: 1) Mujeres, amas de casa de 25 a 45 años, 2) Consumidoras habituales de pasta, 3) NSE: medio típico, 4) residentes de Quito y Guayaquil

Tabla 14: Distribución de la muestra investigación cualitativa

	Quito	Guayaquil
Edad	MT	MT
25 - 35	1	1
36 - 40	1	1
Total	2	2
Total general	4	

#### 3.2.1.4 Guía de preguntas realizadas en sesiones de grupo

La siguiente guía marcó la pauta del desarrollo del estudio cualitativo:

Guía de moderación

Perfil psicográfico del target

Estilo de vida

1. ¿Cómo es un típico día de su semana?
2. ¿Cuáles son esas actividades que les gusta hacer en el día a día?
3. ¿Cuáles son esas actividades que rechazan y no les gusta hacer en el día a día?
4. ¿Cómo describirían su estilo de vida? (MOD: ajetreado, estresado, tranquilo, en armonía, etc.)

#### Rol del ama de casa

5. ¿Qué significa hoy en día ser ama de casa?
6. ¿Qué emociones/ sentimientos/ cosas del corazón sienten ustedes de ser amas de casa?
7. ¿Cómo demuestran cariño/amor a sus familias? (profundizar en menciones de la alimentación, postres, etc)
8. ¿Hay algún cambio entre los alimentos para mimar a su esposo o a sus hijos?
9. ¿Con qué alimentos se miman ustedes? ¿Lo hacen?
10. ¿Ustedes cómo se describen en la cocina? (practicadas, ahorrativas, laboriosas, etc).

#### Marcas que reflejan su personalidad

11. ¿Qué marcas son importantes para ustedes y reflejan su personalidad?
12. ¿Por qué son estas marcas importantes para ustedes?
13. ¿Cuáles son esas marcas/productos para las amas de casa?, por qué?

#### Análisis de la categoría

14. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente cuando les digo "Pasta o fideo"?
  - Emocional
  - Racional
15. ¿Por qué consumen pasta o fideo? (identificar drivers de consumo)
16. ¿Qué es lo que más les gusta de la pasta o fideo?, por qué?
17. ¿Qué es lo que menos les gusta de la pasta o fideo?, por qué?
18. ¿Qué beneficios nos ofrece la pasta o fideo?
19. ¿Qué otros beneficios les gustaría que les ofrezca la pasta o fideo?

#### Recuerdos y emociones

20. MOD: vamos a cerrar los ojos y vamos a regresar en el tiempo. Y cada una va a regresar a ese momento donde vieron por primera vez la pasta o fideo...
  - ¿Dónde se encontraban?, ¿Cómo era el ambiente?
    - ¿Qué colores predominan?
  - ¿Recuerdan algún aroma?
  - ¿Qué personas estaban con ustedes?
  - ¿Recuerdan algún dialogo o conversación?

21. Share of Heart: ahora, aquí tenemos un corazón, en el medio está la palabra "pasta o fideo", que emociones, ¿sentimientos cuando pensamos en Pasta o Fideo?

- Antes de usar la pasta o fideo
- Durante el proceso de usar la pasta o fideo
- Después de usar la pasta o fideo

#### Recetas

22. ¿Qué recetas pueden hacer con la pasta o fideo?
23. ¿De todas estas recetas, ¿cuáles son las que preparan con mayor frecuencia?
24. ¿Es indispensable el uso de la pasta o fideo en estas recetas? Si, no?
25. ¿Si no tuvieran pasta o fideo y quieren hacer esta receta, qué otro producto usaría?, por qué?

#### 3.2.1.5 Resultados de las sesiones de grupo

A continuación, se presentan los resultados del estudio.

##### 3.2.1.5.1 Asociaciones espontaneas

Las asociaciones espontaneas con la palabra "pasta o fideo", reflejan aspectos positivos en las personas que se involucran en el consumo y el momento de preparación.

Se evidencia una gran valoración de la categoría, dada por la practicidad y el ahorro de tiempo que ofrece al momento de cocinar, siendo un aliado perfecto para las amas de casa.

Las menciones más importantes alrededor de la palabra "pasta o fideo" fueron: 1) rápido, 2) tallarín y 3) imaginación. Otras menciones fueron: 4) familia, 5) tiempo, 6) sopas y 7) lasagnas.

##### 3.2.1.5.2 Razones de consumo

Se dividirá en razones racionales y emocionales

Racionales: 1) rápido, 2) gusto de los niños, 3) múltiples recetas, 4) indispensable en la cocina, 5) económico.

Emocionales: 1) genera sentimientos de madre protectora, 2) genera sentimientos de madre consentidora, 3) alivio en la cocina.

El consumo de pasta o fideo se da por decisión de la madre y por el gusto que sienten los niños al consumirlo. Puede llegar a ser un producto "divertido" en este sentido.

##### 3.2.1.5.3 Razones de gusto

Dentro de las principales razones de gusto, se puede citar:

1) Practicidad, de la cual valoran la facilidad de preparación y el ahorro de tiempo que les permite realizar otras actividades en el hogar.

2) Múltiples recetas, les permite hacer sopas, platos fuertes, ensaladas

3) Agrado de los niños, por lo cual no las madres no tienen que pelear para que sus hijos coman.

#### 3.2.1.5.4 Razones de disgusto

1) La pasta engorda, esto principalmente en menciones de amas de casa del nivel socioeconómico medio tipo ascendente.

2) Calidad de ciertas marcas, donde varias participantes mencionaron ciertas marcas como Paca o Sumesa. "Algunas son malas como Paca, todo se pega y se hace una colada".

#### 3.2.1.5.5 Percepción de beneficios

Racional: 1) satisfacción, alivio (por rapidez en la preparación), tranquilidad, alegría (por consumo de sus hijos)

Emocional: 1) Practicidad, 2) variedad de recetas, 3) diferentes tipos de fideo, 4) consumo familiar, 5) económico, 6) de fácil acceso

Estos reflejan el vínculo que tiene el ama de casa con la pasta o fideo, siendo parte importante en la cocina y en su rutina.

#### 3.2.1.5.6 Asociación de emociones a la categoría

Las siguientes emociones son asociadas a la categoría pasta o fideos: 1) motivación, 2) sorpresa, 3) emoción, 4) alegría, 5) amor, 6) seguridad, 7) confianza, 8) alivio

#### 3.2.1.5.7 Hábitos de consumo

Las amas de casa de nivel socioeconómico medio típico de Guayaquil, comentan que si es posible consumir el fideo solo con mantequilla o queso parmesano y sin ningún tipo de ingrediente adicional.

El resto de las participantes prefieren agregar más ingredientes al fideo, con el fin de ofrecer una comida completa.

Los acompañantes principales son: carne, pollo, atún y camarón.

Existen preparaciones que necesitan de algo más de trabajo, que las amas de casa han probado fuera de casa y mencionan el deseo de aprender a cocinarlas. Como ejemplo: fideo chino salteado, canelones, spaghetti carbonara.

La mayoría de las participantes declara preparar los siguientes tipos de pasta o fideo: tallarín, lazo, concha, tornillo, cabello de ángel, lasagna.

#### 3.2.2 Perfil del consumidor de segmento pasta de precio bajo

Según la consultora Catalejo, hay mucho más en la comida que los beneficios físicos de la nutrición y salud: con quienes comemos, donde comemos, que comemos y en qué condiciones comemos. Todo esto tiene un gran significado social; comunica valores y tiene muchos significados que adquieren relevancia a medida que los estilos de vida cambian.

En este sentido, la clase media baja trata de alejarse de lo que les define como clase popular, pero no pueden vivir como clase alta. Esta clase social busca comidas o experiencias novedosas, que puedan ser compartidas en pareja, familia o grupo. Son los mayores consumidores de comida chatarra. (Catalejo, 2010)

Según Catalejo, el rendimiento de las personas de nivel socioeconómico medio bajo depende de su alimentación para afrontar el tipo de ocupación que realizan. Los fideos están dentro de sus alimentos primarios: arroz, papa, verde, fideos. Las frutas y verduras ocupan un lugar secundario porque cuestan más y llenan menos.

#### 3.2.2.1 Perfil del consumidor de segmento pasta de precio bajo

Amas de casa de nivel socioeconómico medio bajo. Supervisan las tareas del hogar, controlan y deciden que se come en su hogar y añoran tiempo libre para ellas.

#### 3.2.2.2 Necesidades emocionales, racionales, creencias y uso de la categoría pasta en segmento de precio bajo

Para definir enteramente el perfil de consumidor, se ha considerado importantes factores como son: sus necesidades emocionales y racionales, sus creencias y su percepción de uso de la categoría.

#### 3.2.2.3 Objetivos de la fase exploratoria

- Encontrar el nivel de cercanía de la categoría, elementos racionales y emocionales que permitan configurar su entorno.

- Entender el estilo de vida de un target en particular con la finalidad de definir las mejores estrategias de acercamiento al mismo.

- Evidenciar los drivers de uso y consumo en relación con la categoría pasta

- Comprender necesidades insatisfechas de los consumidores

- Identificar insights para desarrollo de campañas de comunicación

#### 3.2.2.4 Público Objetivo y distribución de muestra

El público objetivo de esta investigación cualitativa cumple con las siguientes características: 1) Mujeres, amas de casa de 25 a 45 años, 2) Consumidoras habituales de fideo, 3) NSE: medio bajo, 4) residentes de Quito y Guayaquil

### 3.2.2.5 Guía de preguntas realizadas en sesiones de grupo

Para el desarrollo de este estudio cualitativo se usó la misma guía de moderación presentada en el punto 3.2.1.4.

### 3.2.2.6 Resultados de las sesiones de grupo

A continuación, se presentan los resultados del estudio.

#### 3.2.2.6.1 Asociaciones espontaneas

Las menciones más importantes alrededor de la palabra "fideo" fueron: 1) diario, 2) rendidores y 3) apuro. Otras menciones fueron: 4) familia, 5) económicas, 6) de tienda y 7) sopas.

#### 3.2.2.6.2 Razones de consumo

Las razones por las que consumen o consideran el consumo de fideos son:

1) Que sea el que le puedo dar a mis hijos sin problema, 2) La que más me rinde al preparar los alimentos, 3) Que le encuentre en cualquier lugar donde lo quiero comprar.

El primer elemento va mas a lo emocional (significado de alivio porque sus hijos lo consumen sin problema y se alimentan). Después de ello, se fijan en atributos de rendimiento y facilidad de acceso.

Guayaquil es una plaza donde las madres se preocupan por la alimentación que pueden dar a sus hijos, que estén disponibles en cualquier lugar y que rindan al preparar los alimentos.

Quito es la plaza donde las mujeres se preocupan más por el rendimiento de los alimentos y que los productos ofrezcan mejor relación calidad – precio.

#### 3.2.2.6.3 Percepción de beneficios

Emocional: 1) satisfacción, confianza y seguridad

Racional: 1) Practicidad, 2) versatilidad, 3) sabor agradable, 4) rapidez, fácil acceso, precio accesible

#### 3.2.2.6.4 Hábitos de consumo

El 73% de las personas encuestadas declara consumir fideo de 2 a 3 veces por semana. Entre los platos más frecuentes están: tallarín con pollo (15%), tallarín con carne (12%), sopas de queso (12%), sopas de pollo (10%), sopas de carne (7%), sopas de fideo (6%), tallarín con atún (4%).

La mayoría de las participantes declara preparar los siguientes tipos de pasta o fideo: tallarín, lazo, concha, tornillo, cabello de ángel, lasagna.

#### 3.2.2.6.5 Hábitos de compra

Las compras habitualmente se realizan en los siguientes canales: supermercados (94%), tiendas de barrio (73%), tiendas mayoristas

(10%). 73% de estas compras se realizan con frecuencia 2 a 3 veces por semana.

El 41% de las consumidoras declaran que cuando no se encuentra la marca deseada compran otra marca en la misma presentación, mientras el 47% va a buscar su marca de preferencia y presentación en otra tienda.

## 3.3 La Compañía

### 3.3.1 Reseña Historia de Moderna Alimentos

En 1909 se funda la empresa Molino Electro Moderno S.A. en la ciudad de Riobamba, como el primer molino eléctrico del Ecuador y el de mayor capacidad instalada para molienda de trigo.

En 1952 nace en Guayaquil la empresa Harinas del Ecuador, con el fin de ofrecer al público harina de alta calidad. En diciembre de 1965 la compañía norteamericana Seaboard Corporation compra Harinas del Ecuador, cambia su razón social a Molinos de Ecuador y desarrolla una serie de marcas y productos líderes en el mercado como Harina YA, Estrella de Octubre, Luz de América, Tomebamba y Juan Pueblo.

En 1954 se funda Panificadora Moderna, la cual en poco tiempo se convierte en la mejor panadería de pan fresco de la ciudad de Quito. Hacia 1979 inaugura su planta ubicada en las calles San Gabriel y Valderrama, donde hoy es la matriz de la empresa Moderna Alimentos S.A.

En 1975 Panificadora Moderna adquiere Molinos El Condor.

En 1995 se crea la empresa Fermeipan, fruto de la alianza entre la empresa holandesa Gist Brocades y Panificadora Moderna, con el propósito de complementar la oferta de productos enfocados al mercado panificador. Gist Brocades pasó a ser parte de la multinacional holandesa Bakels, actualmente uno de los proveedores de insumos para la industria panadera y pastelera más reconocidos del mundo. Bakels Ecuador es parte de esta multinacional.

En 1996 entra en operación Molinera Manta, con tecnología de última generación. En 2004 Panificadora Moderna compra la totalidad de acciones de Molinera Manta, y en el 2005 se forma Grupo Moderna como resultado de todas las adquisiciones anteriores.

En el año 2000 Seaboard Corporation, a través de su grupo industrial Moldor en el Ecuador, decide crear una compañía que comercialice y distribuya los productos que fabrica Molinos del Ecuador. Es así como se concreta la constitución de la compañía Representaciones y Ventas S.A. y comienza su operación de distribución en el Ecuador.

En el año 2009 se forma la compañía Moderna Alimentos S.A., resultado de la fusión de las compañías Grupo Moderna, Molino Electro

Moderno y Molinos del Ecuador, cuyas sinergias tecnológicas, comerciales y de mercado la han convertido en el grupo molinero más grande del Ecuador.

En el año 2009, Moderna Alimentos adquiere la operación de la empresa Molinos La Unión, productora de la marca Fideos Cayambe, e invierte en tecnología para renovar su molino y pastificio con equipos de última generación. Es aquí donde Moderna Alimentos ingresa al negocio de pasta.

Según la publicación 2018 de las 500 mayores empresas del Ecuador de Ekos, Moderna Alimentos ocupó el puesto 103, con \$149,3 millones de dólares en 2018 y una utilidad de \$9,6MM.

### 3.3.2 Misión, Principios y Conductas de Moderna Alimentos

#### 3.3.2.1 Misión

Moderna Alimentos promueve el bienestar de la gente porque solo con su lealtad, entusiasmo y confianza logra obtener un modelo de negocio innovador, exitoso y sostenible, enfocado en la elaboración y comercialización de alimentos verdaderos, nobles y completos.

#### 3.3.2.2 Principios y conductas

Valoración:

- Escuchamos y nos ponemos en los zapatos del otro
- No lo sabemos todo, estamos dispuestos a aprender
- Sabemos pedir ayuda cuando la necesitamos
- Nos respetamos: trata como quieres que te traten

Generación de confianza:

- Dialogamos con nuestra gente
- Decimos las cosas como son: directa, honesta y en el momento oportuno
- Enseñamos con el ejemplo
- Hacemos lo que decimos
- Compartimos información con las áreas, pares, jefes y colaboradores

Corresponsabilidad y proactividad:

- Jugamos cada uno nuestra parte: somos responsables de nuestras acciones
- No culpamos, apoyamos. Somos corresponsables
- Nos hacemos cargo de nuestro desarrollo personal

- Buscamos el balance y equilibrio intelectual, personal emocional y físico

- Vamos un paso adelante, hacemos mas de lo que dice nuestro manual

Flexibilidad:

- Somos abiertos, accesibles y dinámicos
- Escuchamos y analizamos las ideas de otros
- Dejamos que tomen decisiones los que están más cerca del problema
- Generamos cambios, nos reinventamos y renovamos con frecuencia

Fidelización del cliente:

- El cliente es un socio estratégico. Crece el, crecemos nosotros
- Resolvemos con sentido de urgencia las quejas o sugerencias de nuestros clientes
- Garantizamos la salud de nuestros consumidores

Trabajo coordinado e integrado:

- Sabemos que el todo es más importante que la parte. Moderna Alimentos es una sola
- Colaboramos y nos involucramos mas allá de nuestra área

Desarrollo y oportunidad:

- Nos gusta lo que hacemos, lo hacemos con pasión
- Somos corresponsables de hacer crecer a nuestra gente
- Exploramos nuevas maneras de hacer mejor las cosas
- Aprendemos de nuestros errores y avanzamos
- Damos espacio, dejamos que todos participen

#### 3.3.3 Infraestructura

Moderna Alimentos S.A. cuenta con 5 plantas a nivel nacional. Su matriz se encuentra en Quito junto con la planta de pan y pastelería. La operación de harina industrial, avena y premezclas se encuentra en Manta, cuenta también con molinos en Cajabamba – Riobamba donde se produce harina industrial, una planta extrusora en Amaguaña – Quito donde se elabora productos de alimentación escolar y programas sociales, y un molino – pastificio en Cayambe donde se producen harinas y pasta.

En cuanto a infraestructura para distribución, Moderna Alimentos S.A. cuenta con dos centros de distribución en Quito y Guayaquil, y 5 bodegas en diferentes ciudades.

### 3.3.4 Productos y marcas

Moderna Alimentos participa en los siguientes negocios: Harinas panaderas y pasteleras, harina doméstica, pasta, premezclas industriales y domésticas, avena al granel y doméstica, y pan empacado.

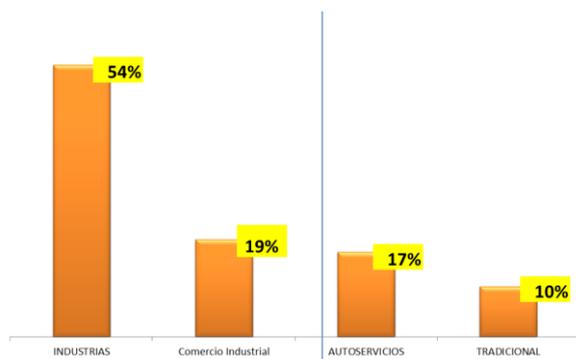
Sus marcas industriales son: PaniPlus, GalliTop, Estrella de Octubre, Tomebamba, Harina el Cóndor, Key Plus, Luz de América, MargaPlus, MantePlus, Nevazucar y Bakels con un gran portafolio de premezclas.

Sus marcas de consumo masivo son: YA (harina, avena, pasta y premezclas), Estrella de Octubre (harina), Moderna (pan y premezclas), Gourmet (pan), Benefit (pan), Cayambe (pasta), Santorino (pasta).

### 3.3.5 Modelo de ventas

El actual modelo de ventas se soporta en un negocio industrial ya consolidado y un negocio de consumo en crecimiento. La gráfica 25 muestra el mix de venta por canal y el tamaño porcentual de cada negocio.

Figura 25: Modelo de ventas Moderna Alimentos

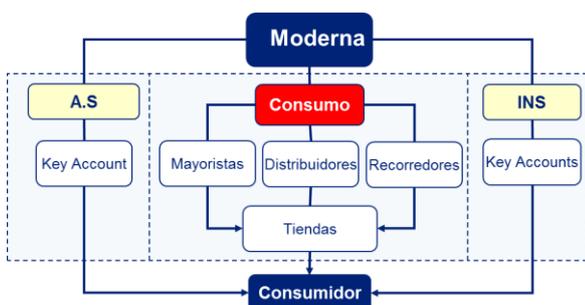


Fuente: información interna Moderna Alimentos

El negocio industrial representa el 73% de la facturación de Moderna, mientras el restante 27% lo hace el negocio de consumo masivo.

La figura 26 muestra el actual modelo de distribución del negocio de consumo de Moderna Alimentos

Figura 26: Modelo de distribución, negocio de consumo de Moderna Alimentos



Fuente: Información interna Moderna Alimentos

Como principales canales de distribución para el negocio de consumo están: autoservicios o canal

moderno, canal tradicional con llegada a mayoristas, distribuidores y recorredores, y canal institucional.

### 3.3.6 El negocio de pasta de Moderna Alimentos

En el año 2010 Moderna Alimentos inicia la operación de su pastificio en Cayambe, con 4 líneas de producción (pasta corta, pasta larga, pasta enroscada y pasta blanca), que a su vez son alimentadas por una operación de molienda de sémola.

Este mismo año, la empresa relanza la marca Fideos Cayambe, marca que nace en 1960 con Molinos La Unión, ahora de Moderna Alimentos, y que estuvo fuera de mercado durante 5 años.

Hacia octubre del 2012, inicia la operación del primer molino semolero del Ecuador, convirtiéndose así en la única empresa con autoconsumo de materia prima para pastas de alta calidad. A partir de esto, extiende la marca YA para la categoría pastas, elaborada con 100% sémola de trigo durum canadiense o CWAD, y mejora la calidad de Fideos Cayambe también con sémola de la misma variedad de trigo. Hoy, es también proveedora de sémola para algunos pastificios locales.

#### 3.3.5.1 FODA del negocio pasta de Moderna Alimentos

A continuación, un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, del negocio de pastas desde la perspectiva de la empresa Moderna Alimentos.

Tabla 16: FODA del negocio de pasta de Moderna Alimentos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pastas de calidad, fabricadas con sémola de trigo durum. La mejor relación calidad – precio del mercado (GFK)</li> <li>- Modelo de distribución se consolida en algunas zonas (Guayaquil, Sto. Domingo, Lago Agrio)</li> <li>- Buenas relaciones comerciales con cadenas de autoservicios. Canal con buen crecimiento</li> <li>- Negocio de pasta contribuye a la expansión y consolidación de la división de consumo masivo de Moderna Alimentos.</li> <li>- Constituye una barrera de entrada para competidores con portafolio de productos de trigo</li> <li>- Aporta ingresos al negocio de sémola al consumir el 29% de su producción en la elaboración de pastas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negocio de volumen con bajo margen</li> <li>- Marcas propias con débil posicionamiento en la categoría pastas</li> <li>- Limitada distribución en canal tradicional y bajo poder de negociación con distribuidores y mayoristas</li> <li>- Concentración de venta en distribuidores</li> <li>- Condiciones comerciales diseñadas para productos industriales (comisiones, crédito)</li> <li>- Portafolio para sierra (baja calidad en fideo blanco)</li> <li>- Altos costos de materia prima (58% / vn), depreciación y mantenimiento</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado fragmentado con más de 30 marcas, algunas de ellas invierten agresivamente en actividades y comunicación.</li> <li>- Grupo objetivo come fideo al menos 3 veces a la semana (GFK)</li> <li>- Zona Costa y especialmente Guayaquil con el mayor consumo de pasta</li> <li>- Marcas económicas empujan el crecimiento de volumen</li> <li>- Importante valor (\$) en segmentos de precio medio y alto</li> <li>- Mercado de maquila y exportación no explotado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agresividad de competencia (distribución, baja de precios, fidelización de clientes, portafolio complementario)</li> <li>- Marcas de competencia con muchos años en el mercado</li> <li>- Capacidad instalada de pasta crece en Ecuador lo que puede presionar precios.</li> <li>- Pastificios artesanales con presencia en ciertas regiones, con buena distribución y precio</li> <li>- Crecimiento de marca privada de autoservicios</li> <li>- Fabricación de marca privada en manos de competencia</li> <li>- Baja fidelidad de clientes / canal. Decisión de compra por mejor postor de precio o regalo</li> <li>- Precio de materia prima</li> </ul>

Fuente: autor de la tesis, información interna Moderna Alimentos

### 3.3.5.2 Decisión de extensión de marca YA

Moderna Alimentos, alineada con su plan estratégico, decide extender su marca más fuerte de harina hacia otras categorías como premezclas y pasta.

La figura 27 muestra un resumen de los resultados de extensión de marca por la firma consultora GFK.

Figura 27: Posicionamiento de marca YA



Fuente: (GFK, 2014)

### 3.3.7 Colaboradores

La figura 28 muestra el organigrama general de Moderna Alimentos.

Figura 28: Organigrama general Moderna Alimentos



Fuente: Información interna, Moderna Alimentos

## 3.4 Competencia

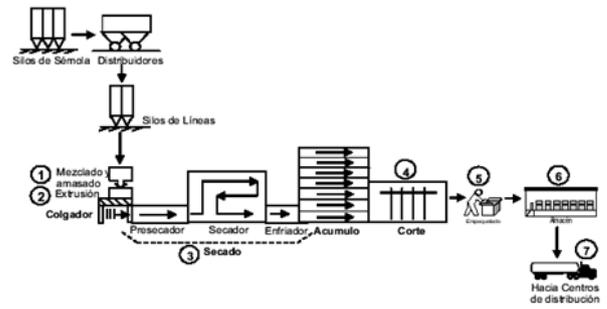
En el anexo 2 se muestra una reseña de las principales empresas competencia directa de Moderna Alimentos S.A. en categoría pastas.

## 3.5 Proceso de producción de pasta y tecnología

Las siguientes figuras (29 y 30) explican de manera sencilla el proceso de producción de pasta larga y corta.

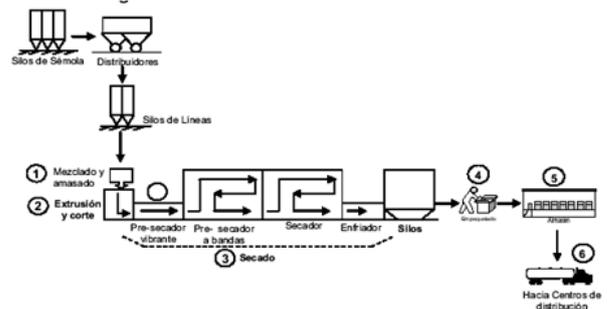
Los dos procesos son similares en sus primeras etapas:

Figura 29: Proceso de elaboración de pasta larga



Fuente: (Meleán, 2004)

Figura 30: Proceso de elaboración de pasta corta



Fuente: (Meleán, 2004)

### Materias primas

El trigo (de variedades Amber Durum y Red Spring) es importado de Canadá y EEUU y almacenado en silos para luego pasar por un proceso de molienda gruesa de donde se obtiene la sémola de trigo de ambas variedades.

### Dosificación

En este proceso intervienen agua, sémola y premezcla vitamínica. La dosificación o distribución de cada sémola (mediante tuberías impulsadas por aire) en el proceso dependerá de la calidad de pasta que se quiere lograr.

El proceso es automático y es programado según el tipo de pasta a elaborar.

### Mezclado y amasado

Las materias primas dosificadas se mezclan y amasan con paletas en la cámara de amasado cerrada y al vacío. El gluten facilita el moldeado de la masa.

### Moldeado

El moldeado de la pasta corta no troquelada (macarrón, codo, etc) pasa por un proceso de extrusión y a través de insertos con el formato requerido para luego cortarla en cuchillas rotativas.

La pasta corta troquelada (lazos) se obtiene por laminación de la masa con el uso de rodillos para luego troquelarla en moldes predefinidos.

La pasta larga y enroscada (o babetin) tiene un proceso similar de moldeado a la pasta corta no troquelada. Luego se transporta al secador colgada en parantes horizontales llamados cañas.

### Pre-secado

La pasta corta troquelada y no troquelada para por un vibrador compuesto de mallas llamado Trabatto. El producto avanza por cada malla debido a la vibración y durante este proceso recibe ventilación y calor, provocando la evaporación de la humedad del producto.

La pasta larga transportada en cañas pasa por un túnel con corriente de aire caliente.

### Secado

La pasta corta entra al secador el cual es un túnel de varios pisos. La pasta es transportada por bandas dentro del túnel. El secado se realiza usando una corriente de aire caliente con diferentes temperaturas en cada piso. A la salida del último piso, la pasta ya tiene la humedad final.

La pasta larga entra al túnel de secado transportada en cañas. De la misma manera, cada piso tiene una temperatura diferente. El tiempo total de secado dura aproximadamente entre 8 y 12 horas.

### Envasado y sellado

Una vez salida del secador, la pasta es transportada en cangilones hacia una tolva que la lleva a la empacadora. Esta cuenta con balanzas que controlan peso y alimentan automáticamente la pasta que va a ser envasada en cada empaque.

El sellado es un proceso continuo. Mientras la balanza alimenta el envasado, la empacadora alimenta la lámina que será sellada por mordazas en su parte inferior y luego del llenado en su parte superior. Una guillotina automática separa las unidades.

### Embalado y almacenamiento

El producto empacado se coloca en fundas a la medida de cada presentación. Luego es palletizado y embodegado para liberación y comercialización.

### 3.6 Estado de resultados

La tabla 17 expone el negocio de pasta de Moderna Alimentos en términos de resultados anuales. Los números de 2015 son resultados cerrados del año mientras 2016 es una proyección.

Tabla 17: Estado de pérdidas y ganancias del negocio de pasta de Moderna Alimentos 2015

	2015	%	2016	%
Ventas (kg)	3.777.459		4.076.714	
Ventas (\$)	\$ 4.544.973		\$ 4.975.809	
Costos	\$ 4.228.004		\$ 4.519.259	
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 316.969</b>	<b>7%</b>	<b>\$ 456.550</b>	<b>9%</b>
Gastos de venta	\$ 399.580	9%	\$ 482.918	10%
Gastos de marketing	\$ 633.733	14%	\$ 718.732	14%
Gastos logistic a	\$ 208.903	5%	\$ 213.269	4%
Gastos de I&D	\$ 2.890	0%	\$ 2.172	0%
<b>Total gastos</b>	<b>\$ 1.245.106</b>	<b>27%</b>	<b>\$ 1.417.091</b>	<b>28%</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ (928.137)</b>	<b>-20%</b>	<b>\$ (960.541)</b>	<b>-19%</b>

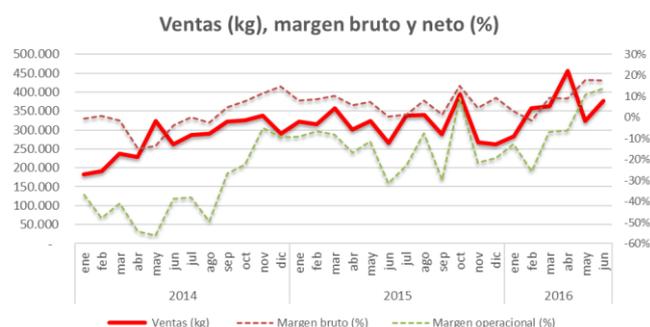
Fuente: Información interna, Moderna Alimentos

El negocio de pasta de Moderna Alimentos es un negocio que arroja perdida operacional dadas las siguientes condiciones: 1) negocio nuevo con altas inversiones en maquinaria y equipo que derivan en altos costos de producción, 2) volumen de ventas creciente pero aun deficiente dada una capacidad de planta de aproximadamente 1000 TM / mes, 3) la inversión de marketing empuja el crecimiento del negocio y marcas.

Los beneficios de mantener esta operación con el objetivo de llegar rápidamente a punto de equilibrio son: 1) el negocio de pasta representa el 16% de las ventas totales del negocio de consumo de Moderna Alimentos, 2) absorbe \$430k / año por concepto de gastos de venta y logísticos compartidos con otros negocios, 3) deja \$305k / año de margen de utilidad operacional al negocio de sémola, 4) complementa el portafolio de consumo masivo y contribuye a la consolidación del negocio.

La figura 31 muestra la evolución de ventas (kg) y márgenes bruto y operacional entre enero 2014 y junio 2016.

Figura 31: Ventas y márgenes del negocio de pasta de Moderna Alimentos



Fuente: Información interna, Moderna Alimentos

La línea de ventas muestra tendencia creciente. El incremento de ventas aporta a la distribución de costos fijos en un mayor número de unidades vendidas y al incremento del margen bruto. La inclusión de negocios con mayor margen también aporta al incremento de margen bruto.

## CAPITULO IV. DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA EL NEGOCIO DE PASTA DE MODERNA ALIMENTOS

### 4.1 Objetivo de negocio

Los objetivos generales del negocio de pasta están diseñados de tal manera que para 2019 el negocio de pasta sea rentable y mantenga crecimientos de venta sostenidos en el tiempo.

#### 4.1.1 Objetivo de ventas y margen al 2019

Ventas (TM): 6.150TM

Ventas (\$): \$7,6MM

Margen bruto: \$1,8MM (24% / ventas netas)

Margen neto: \$281k (4% / ventas netas)

### 4.2 Objetivo de marketing

Los puntos 4.2.1 al 4.2.4 muestran los objetivos específicos para cada marca y su participación de mercado proyectada al 2019 en cada segmento de mercado.

#### 4.2.1 Fideos Cayambe

La tabla 18 determina los objetivos de venta anuales y de recordación para la marca Fideos Cayambe, así como la inversión de marketing necesaria para retener y/o adquirir consumidores durante 2017 a 2019.

Tabla 18: Objetivos Fideos Cayambe

Variante	Volumen <sup>TM</sup>	Participación (vol)	Mercadeo (\$)
Fideos Cayambe (17) \$3.8MM	3.026	23%	\$1,1MM / Adquisición \$500k / Retención
Fideos Cayambe (19) \$5MM	4.000	30%	

#### Objetivo de consumidor:

Incrementar TOM del 7% al 17% durante 2017 al 2019.  
Índice "marca que prefiero" del 6% al 18% (2019)

Fuente: autor de tesis

Los números de participación de mercado representan la porción actual y proyectada de mercado captado por Fideos Cayambe versus el volumen de mercado en el segmento de pasta empacada de precio económico (aprox. 13.281TM). El volumen y valor por segmentos de precio de pasta serán tratados en el próximo punto 4.3 Fuentes de Volumen.

#### 4.2.2 Fideos YA

Tabla 19: Objetivos Fideos YA

Variante	Volumen <sup>TM</sup>	Participación (vol)	Mercadeo (\$)
Fideos YA (17) \$410k	200	2%	\$302k / Adquisición \$75k / Retención
Fideos YA (19) \$902k	440	4%	

#### Objetivo de consumidor:

Incrementar índice de adopción de marca del 4% al 17% durante 2017 al 2019.

Fuente: autor de tesis

Los números de participación de mercado representan la porción actual y proyectada de mercado captado por Fideos YA versus el

volumen de mercado del segmento de pasta empacada de precio medio (aprox. 10.023TM).

#### 4.2.3 Pasta Santorino

Tabla 20: Objetivos Pasta Santorino

Variante	Volumen <sup>TM</sup>	Participación (vol)	Mercadeo (\$)
SANTORINO (17) \$224k	80	5%	\$177k / Adquisición
SANTORINO (19) \$280k	100	6%	

#### Objetivo de consumidor:

Construir recordación de marca. TOM del 7% al 2019.

Fuente: autor de tesis

Los números de participación de mercado representan la porción actual y proyectada de mercado captado por Santorino versus el volumen de mercado del segmento de pasta empacada de precio alto (aprox. 1.754TM).

#### 4.2.4 Fideo a granel

El objetivo de mantener este tipo de fideo en el portafolio de la empresa es aportar a la absorción de costos fijos mientras las marcas de producto empacado y con margen crecen y se posicionan. La proyección de venta anual promedio de fideo a granel entre 2017 y 2019 es de 1000TM.

### 4.3 Fuentes de volumen: mercado potencial y mercado meta

La tabla 21 muestra el cálculo del consumo aproximado de pasta en Ecuador y cuanto representa este consumo en los diferentes segmentos de precio.

Así, el consumo total de pasta en Ecuador al cierre 2018 sería de aproximadamente 59,900 TM. Este consumo representará, a precio de mercado, aproximadamente \$125,8MM.

A partir del volumen y el precio promedio de comercio de cada segmento de precio se calculó el valor de mercado de cada segmento y el valor total de mercado de pasta.

Tabla 21: Segmentos de mercado, categoría pasta

SEGMENTOS DE MERCADO CATEGORIA PASTA			
	Volumen (kg)	%	Valor (\$)
Poblacion ecuatoria (2018)	16.528.730		
Penetracion categoría en hogares	93%		
Consumidores	15.371.719	-	
Consumo por consumidor	3,9		2,10
<b>Mercado total de pasta</b>	<b>59.949.704</b>		<b>\$ 125.891.800</b>
Mercado pasta empacada	32.972.337	55%	\$ 101.612.170
Mercado pasta a granel	26.977.367	45%	\$ 24.279.630
<b>Total pasta empacada</b>			
Segmento no instantaneo	25.058.976	76%	\$ 72.332.735
Segmento instantaneo	7.913.361	24%	\$ 29.279.435
<b>SEGMENTOS NO INSTANTANEO</b>			
Precio economico (pp \$2,25)	13.281.257	53%	\$ 29.882.829
Precio medio (pp \$3,50)	10.023.590	40%	\$ 35.082.567
Precio alto (pp \$4,20)	1.754.128	7%	\$ 7.367.339

Fuente: autor de tesis

La tabla 22 resume el mercado meta para cada segmento de la categoría pasta en el que participa Moderna Alimentos y su meta de participación de mercado al 2019.

Tabla 22: Metas de participación de mercado al 2019

Marcas	Ventas (kg)	Segmento de mercado (kg)	Participación de mercado
Fideos Cayambe	4.000	13.280	30%
Fideo a granel	1.230	26.977	5%
Fideos YA	440	10.023	4%
Pasta Santorino	100	1.754	6%
Maquila Fideos Real	380	10.023	4%
<b>Total</b>	<b>6.150</b>		<b>12%</b>

Fuente: autor de tesis

La meta al 2019 es lograr el 12% de participación de mercado en volumen (sin participación en el segmento de fideo instantáneo).

Moderna Alimentos cierra en el 2016 un negocio de maquila con la empresa NIRSA para producción de la marca de fideos Real. Al 2019 se estima una venta anual de 380 toneladas para marca Real.

#### 4.4 Segmentación, Target y Posicionamiento

A continuación, un cuadro que resume segmentos de mercado, target y posicionamiento elegidos para cada marca de pasta de Moderna Alimentos.

Tabla 23: Posicionamiento de marcas

			
<b>Segmentación</b>	Madre de familia NSE A – MA (urbano)	Ama de casa NSE MB – B (urbano + rural)	Ama de casa NSE MT (urbano + rural)
<b>Target</b>	Mama del siglo 21 Moderna & activa	Administradora del hogar (presupuesto y alimentación) Quieren ser super mamá	Mama experta Aprendió a cocinar por lo que le enseñó su mamá y ahora le enseña a sus hijos
<b>Posicionamiento</b>	Diferenciador: Novedad constante Esencia: La pasta del ingrediente secreto	Diferenciador: Elaborados con sémola que te brinda resistencia y energía Esencia: La fuerza de la familia	Diferenciador: Brinda soluciones prácticas y descomplicadas para inspirar a mamás a crear momentos especiales.

Fuente: autor de tesis

##### 4.4.1 Pasta Santorino

Los siguientes puntos detallan la estrategia de marca Santorino en términos de target, análisis del entorno y posicionamiento.

###### 4.4.1.1 Descripción de perfil del target

- Es curiosa
- Mantiene un nivel entre tratarse bien y no tener miedo a probar cosas nuevas
- No le gusta que le cuenten las cosas, le gusta ir por ellas
- Es culta. Sabe un poco de todo. Es fácil entablar una conversación con ella.
- Es versátil
- Es una storyteller interesante

- Tiene buen gusto (en la música, en la lectura, en lo gastronómico)

- Es una buena anfitriona, siempre da gusto estar a su lado

###### 4.4.1.2 Entorno

- Desconfianza en el producto local
- Percha saturada sin diferenciador
- Mayor fidelidad a marcas con nombre conocido

- Tendencia hacia lo no procesado (orgánico)

###### 4.4.1.3 Convencionalismo

- Nada se compara a una marca de origen extranjero

###### 4.4.1.4 Anhelos

- Quiero productos que me den una experiencia

###### 4.4.1.5 Personalidad de marca

- Hombre de 35 años
- Descomplicado
- Gusta aprender cosas nuevas
- Carismático
- Camaleónico (versátil)
- Anfitrión, sociable, confiable, transparente

###### 4.4.1.6 Creencia

- Creo que la vida no es tan complicada

###### 4.4.1.7 Propósito humano de la marca

- Existimos para derrumbar los códigos sobre la pasta

###### 4.4.1.8 Diferenciador

- Novedad constante

###### 4.4.1.9 Esencia

- La pasta del ingrediente secreto

##### 4.4.2 Fideos Cayambe

Los siguientes puntos detallan la estrategia de marca Cayambe en términos de target, análisis del entorno y posicionamiento.

###### 4.4.2.1 Descripción de perfil del target

- Ama de casa de entre 20 y 40 años
- Quieren ser super mamá
- Es administradora del hogar (presupuesto y alimentación)
- Su realización es a través de su familia
- Les gusta estar al día

- Escuchan radio para sentirse acompañadas. Ven televisión.
- Buscan tener tiempo para ellas
- Su compra de alimentos es al día
- Buscan distracción en familia los fines de semana
- Compra la marca que encuentra y le da más valor

#### 4.4.2.2 Entorno

- Hay mucha oferta de fideo (marcas y promociones)
- Su economía es al día, responde por precio
- El rol de madre y ama de casa es super importante
- Viven en comunidad

#### 4.4.2.3 Convencionalismo

- Bueno, bonito y barato

#### 4.4.2.4 Anhelos

- Quiero que mis hijos sean felices / realizados

#### 4.4.2.5 Personalidad de marca

- Hombre de 35 años
- Activo
- Sociable
- Fuerte
- No se cansa
- Es serrano que cae bien

#### 4.4.2.6 Creencia

- Creo en familias que pueden con todo

#### 4.4.2.7 Propósito humano de la marca

- Existimos para crear familias resistentes

#### 4.4.2.8 Diferenciador

- Los únicos del segmento con sémola que tiene proteína y que hace resistente a tu familia

#### 4.4.2.9 Esencia

- Cayambe, La fuerza de la familia

#### 4.4.3 Fideos YA

Los siguientes puntos detallan la estrategia de marca YA en términos de target, análisis del entorno y posicionamiento.

#### 4.4.2.1 Descripción de perfil del target

- Ama de casa de entre 30 y 50 años
- Es experta en la cocina. Sabe Cocinar y tiene sus propios trucos.

- Su compra la realiza generalmente en autoservicios

- Aprendió a cocinar por herencia y ahora enseña a sus hijos

- Buscan tener tiempo para ellas

- Buscan calidad, practicidad y nutrición

#### 4.4.2.2 Entorno

- La comida familiar y la cocina en familia es muy valorada y pasa de generación en generación

- El rol de madre y ama de casa es muy importante

#### 4.4.2.3 Convencionalismo

- Lo más práctico y confiable posible

#### 4.4.2.4 Anhelos

- Quiero tiempo para compartir momentos especiales en familia

#### 4.4.2.5 Personalidad de marca

- Mujer de 40 años

- Experta en la cocina

- Practica

- Asiste a cursos de cocina

- Busca hacer de sus momentos ordinarios, algo extraordinario

#### 4.4.2.6 Creencia

- Creo que hacer extraordinarios los momentos ordinarios

#### 4.4.2.7 Propósito humano de la marca

- Existo para crear cosas nuevas y momentos especiales

#### 4.4.2.8 Diferenciador

- Brinda soluciones prácticas y descomplicadas para inspirar a mamás a crear momentos especiales

#### 4.4.2.9 Esencia

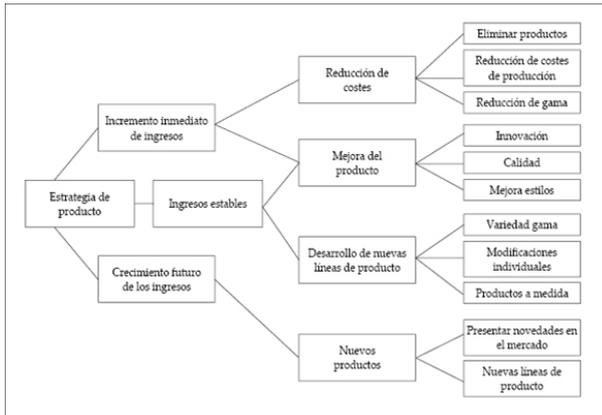
- Ya, tus ideas tu marca

### 4.5 Producto, precio, plaza y promoción

#### 4.5.1 Producto

O`Shaughnessy propone clasificar las estrategias de producto según el objetivo en términos de ingresos. Las acciones responderán básicamente a tres interrogantes: 1) obtener un incremento inmediato de ingresos, 2) conseguir ingresos estables, 3) alcanzar en un futuro un incremento de los ingresos. La figura 32 explica estas estrategias y propone ejecutar ciertas acciones para lograrlo.

Figura 32: Ventas y márgenes del negocio de pasta de Moderna Alimentos



Fuente: O`Shaughnessy Asset Management

El negocio de pasta de Moderna Alimentos cuenta con cuatro líneas de producto con diferentes características en cuanto a calidad y variedad, cada una dirigida a diferente público objetivo tal como se ha detallado en los numerales 4.2 y 4.4.

#### 4.5.1.1 Estrategia de producto Fideos Cayambe

A continuación, se detallan las características de Fideos Cayambe desde el punto de vista de producto y sus beneficios. Luego se detallan las estrategias de producto propuestas: 1) eliminación de productos, 2) nuevas líneas de producto.

##### 4.5.1.1.1 Características principales de los productos con marca Fideos Cayambe

Materia prima:

Elaborados con mezcla de sémolas de trigo Durum (CWAD) y Canadian Western Red Spring (CWRS). El trigo Durum es un grano duro y transparente con su interior color ambar. Es esencialmente usado en la producción de pastas de alta calidad. Es una de las especies de trigo con más alto valor nutritivo.

El anexo 3 muestra los resultados de prueba de producto para el uso efectivo de esta nueva mezcla de sémolas.

La sémola de trigo es la harina gruesa cuya textura es granulosa y presenta el color natural del trigo.

Beneficios:

- Los carbohidratos de la sémola sirven como fuente de combustible para las células. Generan energía y fuerza por más tiempo que los carbohidratos de otros alimentos como el arroz, la papa o el fideo elaborado con harina.
- Color ambar brillante
- Excelente textura y consistencia
- Excelente tolerancia a la sobrecocción

- El único en su segmento elaborado con sémola de trigo durum

Formatos, pesos y material de empaque:

Fideo empacado en lamina de estructura bopp/cast y empaque secundario en fundas de polietileno, en los siguientes pesos unitarios: 100g, 200g, 400, 1kg, 2kg

Los formatos se dividen en fideo corto, largo y enroscado. 1) fideo corto: lazo 3, lazo chico, macarrón, broca, concha, bastón, 2) fideo largo: tallarín, tallarín 87, 3) fideo enroscado: cabello de ángel, babetin.

El consumo de pesos y formatos varía dependiendo de la región del país y del canal de venta.

Vida útil: 1 año

Figura 33: Empaque Fideos Cayambe



Fuente: Información interna, Moderna Alimentos

##### 4.5.1.1.2 Estrategia de producto 1: Eliminación de productos

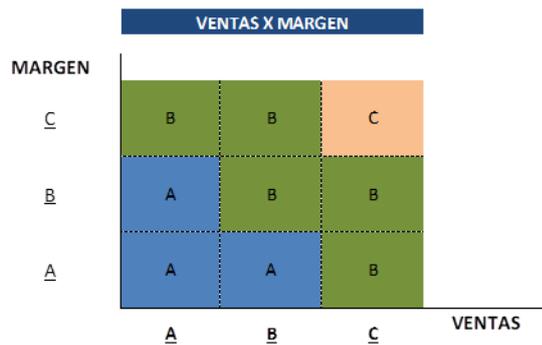
La siguiente parametrización del portafolio con marca Fideos Cayambe determina la necesidad de ajustar o eliminar inmediatamente varios productos. Los productos con clasificación "C" son aquellos con ventas y márgenes bajos, y aportan el 5% de la rentabilidad obtenida en un período determinado.

Tabla 24: Parametrización para depuración de portafolio

ABC FIDEOS CAYAMBE		
TIPO	PARAMETRO	PORTAFOLIO DE LINEA
A	80%	SI
B	15%	SI
C	5%	NO
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	

Fuente: autor de la tesis

Figura 33: Parametrización para depuración del portafolio



Fuente: autor de la tesis

De esta manera, se determina que de 34 ítems actualmente vendidos con marca Fideos Cayambe, 12 de ellos tan solo aportan con 5% de rentabilidad. La eliminación de estos 12 ítems del portafolio permitirá enfocar los esfuerzos de la cadena de suministro, planta y ventas en aquellos ítems que generan mayor valor para la compañía y establecer acciones adecuadas para aquellos que lo requieran.

Tabla 25: Clasificación de ítems según parametrización

ITEM	CLASIFICACION
PASTA CAYAMBE CAB DE ANGEL 400 G	a
PASTA CAYAMBE LAZO #3 400 G	a
PASTA CAYAMBE BABETIN 400 G	a
PASTA CAYAMBE TALLARIN 400 G	a
PASTA CAYAMBE LAZO CHICO 400 G	a
PASTA CAYAMBE CAB DE ANGEL 200 G	a
PASTA CAYAMBE BABETIN 200 G	a
PASTA CAYAMBE TALLARIN 1 KG	a
PASTA CAYAMBE CABELLO DE ANGEL 100 G	a
PASTA CAYAMBE TALLARIN 200 G	a
PASTA CAYAMBE MACARRON CHICO 400 G	b
PASTA CAYAMBE BROCA 400 G	b
PASTA CAYAMBE BABETIN 100 G	b
PASTA CAYAMBE SURTIDA AMARILLA 400 G	b
PASTA CAYAMBE CONCHA CHICA 400 G	b
PASTA CAYAMBE LAZO CHICO 200 G	b
PASTA CAYAMBE LAZO CHICO 100 G	b
PASTA CAYAMBE BABETIN 2 KG	b
PASTA CAYAMBE BASTON GRANDE 400 G	b
PASTA CAYAMBE BROCA 200 G	b
PASTA CAYAMBE LAZO CHICO 2 KG	b
PASTA CAYAMBE MACARRON CHICO 200 G	b
PASTA CAYAMBE LAZO BLANCO CHICO 400 G	c
PASTA CAYAMBE LAZO BLANCO #3 400 G	c
PASTA CAYAMBE BROCA 100 G	c
PASTA CAYAMBE SURTIDA BLANCA 400 G	c
PASTA CAYAMBE MACARRON CHICO 100 G	c
PASTA CAYAMBE BASTON #3 AM GRANEL 2 KG	c
PASTA CAYAMBE BASTON GRANDE 100 G	c
PASTA CAYAMBE MACARRON CHICO 2 KG	c
PASTA CAYAMBE SURTIDA 2 ENR CORTO CUCHAR	c
PASTA CAYAMBE BASTON GRANDE 200 G	c
PASTA CAYAMBE CONCHA CHICA 200 G	c
PASTA CAYAMBE LAZO BLANCO CHICO 200 G	c

Fuente: autor de la tesis, información interna Moderna Alimentos

4.5.1.1.3 Estrategia de producto 2: Nuevas líneas de producto

Con el objetivo de dar un soporte consistente a la experiencia del consumidor de Fideos Cayambe, y dados los porcentajes de evaluación del concepto de complemento de portafolio con nuevos productos y empaques diferentes y a la importancia de los niños en el consumo de esta categoría, se realizará una extensión de línea a productos para niños.

La evaluación de conceptos realizada por la consultora GFK en una base de 500 encuestados arroja los siguientes datos:

Figura 34: Evaluación de conceptos

Pregunta 1: Que tan nuevo y diferente le parecen los siguientes conceptos de fideos comparados con otros que existen en el mercado?



Fuente: (GFK, 2016)

Figura 35: Evaluación de conceptos

Pregunta 2: Cual le gustaría que esté disponible en el mercado? ¿Qué variedad de pastas infantiles le gustaría?



Fuente: (GFK, 2016)

La conceptualización del empaque, diseño y mensaje de la nueva línea "infantil", mantiene su línea gráfica, colores, tipografía y slogan alineados al diferenciador de Fideos Cayambe "Elaborados con sémola que te da resistencia y energía". La grafica 30 muestra ciertas variaciones en cuanto al mensaje secundario "peques" y a las características del producto "en forma de dinosaurios".

Figura 36: Empaque nueva línea infantil Fideos Cayambe



Fuente: Información interna Moderna Alimentos

El empaque y embalaje de este nuevo producto mantienen las mismas características del

empaque de la línea tradicional de Fideos Cayambe.

#### 4.5.1.2 Estrategia de producto Fideos YA

A continuación, se detallan las características de Fideos YA desde el punto de vista de producto y sus beneficios. Luego se detalla la estrategia de producto propuesta: 1) mejora estilos.

##### 4.5.1.2.1 Características principales de los productos con marca YA

Materia prima:

Elaborados 100% con sémola de trigo Durum.

Beneficios:

- Color ambar brillante
- Excelente textura y consistencia
- Excelente tolerancia a la sobrecocción

Formatos, pesos y material de empaque:

Fideo empacado en lamina de estructura bopp/cast y empaque secundario en fundas de polietileno, en los siguientes pesos unitarios: 200g y 400g.

Los formatos se dividen en fideo corto y largo. 1) fideo corto: lazo 3, macarrón, broca, 2) fideo largo: spaghetti 5, tallarín 87.

El consumo de pesos y formatos varía dependiendo de la región del país y del canal de venta.

Vida útil: 1 año

##### 4.5.1.2.2 Estrategia de producto 1: Mejora estilos

Según encuestas realizadas por la empresa GFK a 500 amas de casa de Quito y Guayaquil de nivel socioeconómico medio típico, la palabra "pasta" es utilizada en su mayoría como denominación para el formato lasagna.

A continuación, la transcripción de varios "verbatim" expresados por las amas de casa encuestadas:

"a mí me parece que los fideos son todos, menos el de la lasagna"

"los fideos son los de la sopa"

"a mí pasta, me suena como pasta dental"

Basado en estos resultados, se propone refrescar la línea gráfica de la marca de Fideos YA (tipografía y colores de fondo), abrir ventana para darle mayor visibilidad al color ambar brillante del producto y reemplazar la denominación del producto Pasta YA por Fideos YA.

Figura 37: Empaque Pasta YA



Fuente: Información interna Moderna Alimentos

#### 4.5.1.3 Estrategia de producto Pasta Santorino

A continuación, se detallan las características de Pasta Santorino desde el punto de vista de producto y sus beneficios. Luego se detalla la estrategia de producto propuesta: 1) presentar novedades en el mercado.

##### 4.5.1.3.1 Características principales de los productos con marca Santorino

Materia prima:

Elaborada con el mejor trigo del mundo. Según CIGI (Canadian International Grains Institute), el Canadian Western Amber Durum (CWAD) está catalogado como el mejor trigo del mundo para la elaboración de pastas de alta calidad.

Santorino es elaborada con 100% sémola de trigo durum de la mejor selección. La extracción lograda en el molino garantiza una sémola extremadamente pura.

Beneficios:

- Color, textura y consistencia solo comparables con pastas de marcas como Barilla, De Cecco o Delverde.
- Excelente tolerancia a la sobrecocción

Formatos, pesos y material de empaque:

Fideo empacado en lamina de estructura bopp/cast sin impresión y caja display de cartulina impresa. Empaque secundario en cajas de cartón corrugado, en el siguiente peso unitario: 500g.

Los formatos de Santorino son formatos generalmente aceptados internacionalmente: Spaghetti, Penne Rigate, Fusilli, Doble Quifaro, Linguine, Spaghetti Integral.

Vida útil: 1 año

##### 4.5.1.3.2 Estrategia de producto 1: Presentar novedades en el mercado

La estrategia se encuentra atada al diferenciador de esta marca "novedad constante". Dada una percha saturada de marcas importadas sin diferenciador y que finalmente en este segmento la calidad se encuentra respaldada por marcas potentes, la marca Santorino se diferenciará por su novedad constante en mercado.

Figura 38: Empaque Pasta Santorino



Fuente: Información interna Moderna Alimentos

El anexo 3 resume las conclusiones del estudio semiótico para el diseño del logotipo y empaques de esta marca. El empaque en caja rectangular con ventana, su logotipo en forma de escudo, sus colores en verde, rojo y blanco tienen respaldo en este estudio.

Desde el punto de vista de producto, el camino de Santorino seguirá los siguientes pasos: 1) extender la oferta de productos a pasta corta integral, 2) diferenciar sus empaques, 3) empezar un trabajo de innovación hacia ediciones especiales de empaques y formatos de pasta.

#### 4.5.2 Precio

La tabla 26 muestra la estrategia de precio de cada línea de producto y el margen promedio de cada una.

Tabla 26: Estrategia de precios por línea de producto

Línea de producto	Estrategia de precio	Margen (%)
Fideos Cayambe	Paridad con marca Amancay	20%
Fideo a granel	Paridad con marca Amancay	5%
Fideos YA	5% bajo marca Don Vittorio	51%
Pasta Santorino	5% bajo marca Barilla	52%

Fuente: Información interna Moderna Alimentos

La cadena de precios está diseñada de tal manera que: 1) el tendero tenga un margen aproximado de entre 20% y 25%, 2) los distribuidores tengan márgenes de entre el 20% y 24%, 3) los recorredores o pequeños distribuidores locales tengan un margen de 17%, 4) los mayoristas un margen del 10% y los actores del canal moderno cuenten con un margen de entre el 20% y 26%.

A continuación, un ejemplo de venta a cada tipo de cliente de canales tradicional y moderno para varios formatos de fideo con marcas Cayambe, YA y Santorino.

Tabla 27: Cadena de precios al canal

Tipo cliente	Fideos Cayambe (400g)	Fideos YA (400g)	Pasta Santorino (500g)
PVP	\$ 0,95	\$ 1,45	\$ 4,67
IVA	\$ -	\$ -	\$ -
PVP - IVA	\$ 0,95	\$ 1,45	\$ 4,67
Detallista	\$ 0,63	\$ 1,07	
Mayorista	\$ 0,57	\$ 0,98	
Recorredor	\$ 0,52	\$ 0,89	
Distribuidor	\$ 0,48	\$ 0,84	
Supermaxi	\$ 0,57	\$ 0,77	\$ 0,77
Santa María	\$ 0,63	\$ 0,93	\$ 0,93
El Rosado	\$ 0,59	\$ 0,93	\$ 0,93
TIA	\$ 0,61	\$ 0,89	\$ 0,89
Gerardo Ortiz	\$ 0,64	\$ 0,94	\$ 0,94

Fuente: Información interna Moderna Alimentos

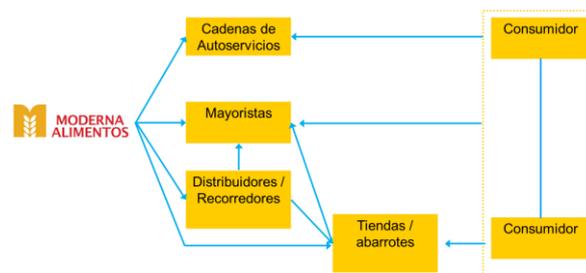
En el punto 4.5.3 Plaza se detallarán los canales y tipos de clientes asignados a cada línea de producto.

#### 4.5.3 Plaza

##### 4.5.3.1 Modelo de distribución

La gráfica 34 resume el modelo de distribución del negocio de consumo de Moderna Alimentos. Su fuerza de ventas de canal tradicional se especializa en atención directa a clientes distribuidores y mayoristas, los cuales abastecen a clientes detallistas o tiendas. La atención a clientes de canal moderno o cadenas de autoservicios se realiza a través de vendedores especializados o cuentas clave.

Figura 39: Modelo de distribución de Moderna Alimentos



Fuente: autor de la tesis, información interna Moderna Alimentos

El perfil, políticas de crédito e información requerida para operar con cada tipo de cliente se detalla a continuación:

##### El distribuidor

Persona natural o Jurídica quien dentro de una zona de concesión es responsable de abastecer a usuarios finales que no tengan la facultad de contratar su suministro en forma independiente. Involucra el almacenamiento, manejo y movimiento de los productos.

##### Perfil del distribuidor:

- Disponer de una infraestructura logística
- Tener una bodega disponible para almacenamiento de producto.

- Disponer de infraestructura comercial, administrativa

Condiciones de venta y garantías:

- Crédito de 30 días
- El Distribuidor deberá entregar garantías reales por el valor total del cupo asignado

Actividades de apoyo:

- Planes de apoyo para rotación de inventarios, planes de trade marketing, personal de apoyo

Información requerida:

- Inventarios por marca, Rotación de venta, Maestro de clientes, Vendedores del distribuidor, Zonas de cobertura

El mayorista

Es la sociedad independiente que se dedica exclusivamente a vender al mayoreo y que recibe la propiedad de los productos que le son ofrecidos.

Perfil del mayorista:

- Tener una bodega disponible para almacenamiento de producto
- Compras no menores a \$ 1000.

Condiciones de venta y garantías:

- Crédito de 21 días
- Entregar garantías reales por el valor total del cupo asignado y/o pagaré firmado

Actividades de apoyo:

- Planes de apoyo para rotación de inventarios

Información requerida:

- Inventarios de marca, Rotación de venta, Zonas de venta

El autoservicio

Es la cadena de autoservicios divididos en las siguientes categorías:

- Cadenas de autoservicios
- Autoservicios - Independientes

Empresa constituida y con personería jurídica

Condiciones de venta y garantías:

- Crédito de 30 a 45 días con descuentos por cadenas
- Garantías no existen para ningún cliente autoservicio ya que la única garantía es ser una empresa constituida y con personería jurídica.

Contratos:

Condiciones anuales para:

- 1) Volumen en exhibiciones
- 2) Datos de ventas de las cadenas
- 3) Cronograma de actividades anuales para cada cliente

#### 4.5.3.2 Estrategia de distribución

La siguiente tabla establece la estrategia de distribución para cada una de las líneas de producto y los tipos de cliente a los que llegará cada línea.

Tabla 28: Estrategia de distribución

Línea de producto	Estrategia	Distribuidor / Recorredor	Mayorista	Detallista	Autoservicio
Fideos Cayambe	Intensiva	X	X	X	X
Fideo a granel	Intensiva	X	X	X	
Fideos YA	Intensiva	X	X	X	X
Pasta Santorino	Selectiva				X

Fuente: autor de la tesis

La intensidad de cobertura en el mercado depende algunas características de la frecuencia de compra, vida útil del producto y potencia de marca. Entre las principales características de cada estrategia se encuentran:

Distribución selectiva

- A mayor tiempo dedicado por el comprador a buscar el producto
- A vida útil larga
- A mayor preferencia de marca

Distribución intensiva:

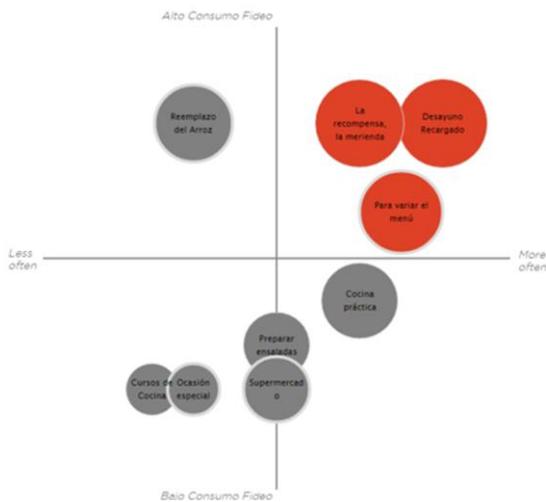
- A mayor frecuencia de compra
- A vida útil larga
- A mayor margen bruto para los intermediarios
- A menor cantidad de servicio requerido por el cliente

#### 4.5.4 Promoción

##### 4.5.4.1 Estrategia de comunicación Fideos Cayambe

Según la central de medios UM, los momentos de alto consumo del grupo objetivo de precio económico de la categoría fideos se resumen en la siguiente figura:

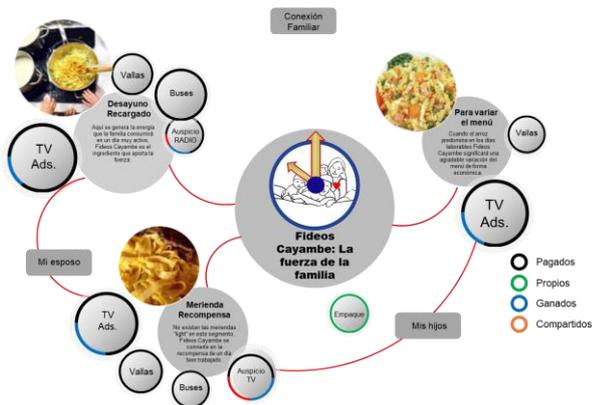
Figura 40: Mapa de momentos de momentos de consumo, categoría pasta



Fuente: (UM, 2016)

Un desayuno recargado, la recompensa en la merienda y opciones para variar el menú son principalmente los momentos y opciones de consumo que la marca explotará. La grafica 36 muestra aquellos momentos de consumo y medios propuestos para comunicar efectivamente el mensaje “Fideos Cayambe te da resistencia y energía”.

Figura 41: Momentos de consumo y medios



Fuente: (UM, 2016)

Se usarán medios pagados (TV, vallas, buses, auspicio y redes sociales), medios propios (empaque), medios ganados (construcción de credibilidad en redes sociales) y medios compartidos (actividades de retail y trade marketing) para comunicar el mensaje de marca y beneficios de producto en horarios en los que el target los usa.

Por ejemplo:

- 1) Mamá se despierta muy temprano, prende la radio y escucha una cápsula de Fideos Cayambe sobre resistencia y energía.
- 2) Mamá sale a la tienda a comprar pan y en la calle pasa un bus en donde puede ver un anuncio de Fideos Cayambe.
- 3) Mientras prepara y sirve el desayuno puede ver un comercial de Fideos Cayambe en el noticiero de comunidad

4) Por la noche, prepara la merienda mientras espera a su esposo que por el tráfico llegará un poco más tarde, y ve un comercial o auspicio de Fideos Cayambe

5) La familia está reunida y sin apuros, por primera vez en el día, juntos disfrutan de su programa favorito de tv mientras toman su merienda.

6) Al llegar el fin de semana, dan una vuelta en familia por el barrio y se exponen a mensajes en buses y vallas

7) Los recursos no alcanzaron para un combo en KFC pero no es problema porque a la familia le espera un buen almuerzo y película en casa

8) El fin de semana termina en casa con los programas nocturnos y preparación de los niños para la escuela.

Las actividades de soporte al canal y generación de rotación en el corto plazo son esenciales en el segmento de precio económico. La ejecución de cada actividad en medios masivos tendrá soporte del equipo de trade marketing en los principales clientes. Así, actividades como 1) packs promocionales, 2) descuentos especiales, 3) planes de crecimiento a clientes y 4) exhibiciones especiales son parte de la ejecución del plan de comunicación.

El presupuesto de marketing anual para ejecución del plan de comunicación es de \$547.395. El uso de medios masivos, actividades de soporte al canal y actividades de prueba de producto serán básicas para el crecimiento sostenido de ventas.

El anexo 5 detalla el presupuesto mensual de esta marca y los medios en los que se ejecutará.

#### 4.5.4.2 Estrategia de comunicación Pasta Santorino

Según la agencia La Facultad, los consumidores de pasta del segmento de precio alto necesitan una marca de pasta que iguale la calidad de las pastas importadas, que tenga un precio accesible y que sientan que les hable a ellos. En este sentido, la estrategia propuesta para “hablar al target” será usar la “notoriedad” de marca a través de diferenciación en la comunicación y atracción en branding.

Santorino se apropiará de los momentos de consumo, en especial del día a día del grupo objetivo, y mezclará este momento de consumo con el producto, creando así un lenguaje nuevo.

Los medios que Santorino usará para comunicar marca y producto son:

- Vía pública (vallas, paletas, paradas de buses)
- Revistas especializadas / supermercados
- POP

- Digital
- Actos / BTL

El concepto de campaña se muestra en las siguientes gráficas y aplicaciones:

Figura 42: Aplicación de concepto de campaña en vallas



Fuente: Información interna Moderna Alimentos

Figura 43: Aplicación de concepto de campaña en paletas



Fuente: Información interna Moderna Alimentos

Figura 44: Aplicación de concepto de campaña en revistas



Fuente: Información interna Moderna Alimentos

Los actos planteados son 1) Crear una ruta gastronómica por los mejores restaurantes del país y contratar a un chef que prepare los mejores platos con pasta, estos se irán agregando al menú de cada restaurante. Rutas y recordatorios de la ruta se irán marcando en

redes sociales. 2) Lanzamiento de concurso en el que la gente pida una comida con el chef. Se escogerán los más interesantes, documentará en video y subirá a redes sociales.

El presupuesto de marketing anual para ejecución del plan de comunicación de Santorino es \$68.000. El uso de medios como revistas y vía publica será lo que detone el conocimiento de la marca y actividades como sampling y actos o BTL serán lo que generen prueba de producto. Todas las actividades estarán soportadas en medios digitales. El anexo 6 detalla la distribución de la inversión por mes y medio.

#### 4.5.4.3 Estrategia de comunicación Fideos YA

Como fue revisado en capítulos anteriores, la marca Fideos YA aun es poco conocida en categoría pastas por la mayoría de su grupo objetivo. Sus índices de recordación y adopción son muy bajos por lo que la estrategia de comunicación debe enfocarse en generar conocimiento y prueba de producto.

Las actividades planificadas para incrementar adopción de marca del 4% al 17% al 2019 son:

- 1) Renovación de empaque y comunicación atada a la marca paraguas YA
- 2) Soporte en medios digitales, revistas y radio
- 3) Soporte en punto de venta: POP, descuentos especiales, exhibiciones especiales, packs promocionales
- 4) Sampling y prueba de producto

El presupuesto de marketing anual para ejecución del plan de comunicación de Fideos YA es de \$124.000. Las principales actividades previstas para apoyo a esta marca son: 1) cuñas de radio, material POP y revistas para comunicación de nueva imagen, 2) promociones y sampling a clientes, 3) soporte digital.

El anexo 7 muestra en detalle la distribución de la inversión anual por mes y medio.

#### 4.6 Medición y control

La división de negocio realizará mediciones periódicas de los siguientes índices para un efectivo control de resultados, ejecución de planes y actividades programadas.

Tabla 29: Índices y herramientas de medición

Indice meta	Ejecución	Herramienta
<b>Fideos Cayambe</b> Ventas 2019: \$5MM / 4.000 TM Participación de Mercado 2019: 30% TOM 2019: 17% Marca que prefiero 2019: 18%	Campaña "semola te da resistencia y energía", lanzamiento de nuevos productos, pull en punto de venta, promoción y visibilidad.	Ventas mensuales Store audit semestral Brand tracking semestral
<b>Fideos YA</b> Ventas 2019: \$902k / 440 TM Participación de Mercado 2019: 4% Índice de adopción 2019: 17%	Campaña de degustación y Sampling. Ajuste en empaque y campaña, pull en punto de venta, promoción y Visibilidad.	Ventas mensuales Store audit semestral Brand tracking semestral
<b>Pasta Santorino</b> Ventas 2019: \$280k / 100 TM Participación de Mercado 2019: 6% TOM 2019: 7%	Campaña "El ingrediente secreto", lanzamiento de extensiones y ediciones limitadas, visibilidad vía pública	Ventas mensuales Brand tracking anual
<b>Fideo a granel</b> Ventas 2019: 1000 TM	Promoción de ventas	Ventas mensuales

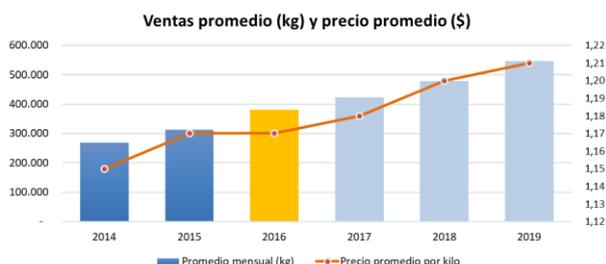
Fuente: autor de la tesis

## CAPITULO V. ANALISIS FINANCIERO

### 5.1 Estado de pérdidas y ganancias

La figura 45 muestra la proyección de ventas promedio mensuales (kg) y el precio promedio.

Figura 45: Ventas promedio proyectadas (kg) y precio promedio (\$)



Fuente: autor de la tesis, información interna Moderna Alimentos

En la tabla 30 podemos observar una proyección de ventas, costos y gastos para el período 2017 – 2020 bajo los siguientes supuestos: 1) el precio del trigo CWAD se mantiene estable en rangos de \$350 a \$365 por tonelada, 2) el crecimiento anual de marcas Fideos Cayambe, YA y Santorino se ubica entre 18% y 20%, 3) la inversión de mercadeo y soporte al canal impulsan el crecimiento de marcas, 4) las ventas de fideo a granel permanecen estables en aproximadamente 1.000 toneladas / año, de la misma manera su precio de mercado, 5) la maquila con NIRSA crece 5% anual, 5) los incrementos en precio promedio son dados por la mayor participación en ventas de marcas YA, Santorino y maquila NIRSA.

Tabla 30: Estado de pérdidas y ganancias proyectado del negocio de pasta de Moderna Alimentos

	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Ventas (kg)	4.891.055		5.402.853		6.130.440		6.890.446	
Ventas (\$)	\$ 5.786.597	100%	\$ 6.715.000	100%	\$ 7.697.324	100%	\$ 8.650.173	100%
Costos	\$ 4.795.286	83%	\$ 5.302.558	79%	\$ 5.942.145	76%	\$ 6.375.428	74%
Utilidad bruta	\$ 991.311	17%	\$ 1.413.048	21%	\$ 1.855.179	24%	\$ 2.274.745	26%
Gastos de venta	\$ 531.210	9%	\$ 557.770	8%	\$ 685.658	8%	\$ 614.941	7%
Gastos de marketing	\$ 729.861	13%	\$ 741.079	11%	\$ 752.520	10%	\$ 764.190	9%
Gastos logística	\$ 219.667	4%	\$ 226.257	3%	\$ 233.045	3%	\$ 237.706	3%
Gastos de I&D	\$ 2.172	0%	\$ 2.281	0%	\$ 2.395	0%	\$ 2.624	0%
Total gastos	\$ 1.482.910	26%	\$ 1.527.386	23%	\$ 1.573.618	20%	\$ 1.619.472	19%
Utilidad operacional	\$ (491.599)	-8%	\$ (114.338)	-2%	\$ 281.561	4%	\$ 655.274	8%

Fuente: autor de la tesis

## 5.2 Razones de rentabilidad

Para 2019 el negocio obtiene un margen de utilidad bruta de 24% por cada dólar vendido y un margen de utilidad operativa de 4% por cada dólar vendido.

## CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONE

### 6.1 Conclusiones

El negocio de pasta de Moderna Alimentos tiene una gran oportunidad de consolidar sus marcas en Ecuador y en un futuro apuntar a mercados internacionales. A pesar de que la categoría pasta en Ecuador se encuentra saturada, de la creciente capacidad instalada en el país y de las complejidades internas y externas del negocio, el portafolio de la empresa y la rentabilidad de sus líneas de negocio pueden soportar a la empresa en el corto y mediano plazo y beneficiarse en el largo plazo de un negocio de pasta rentable y en crecimiento.

Estudios de mercado ratifican la calidad excepcional de pasta que produce Moderna Alimentos. El precio de cada producto es asequible según el mercado objetivo al que se dirige. Estas dos características permitirán al negocio sostenerse en el tiempo y a sus marcas posicionarse en el mercado.

Los índices de rentabilidad bruta y operacional mejoran en el tiempo con el crecimiento paulatino del volumen de ventas, y estas a su vez a través de la inversión de mercadeo y soporte al canal.

Marcas como Fideos Cayambe ya tienen índices interesantes de participación de mercado y recordación de marca. Así también, sus índices de crecimiento de ventas superan el 20% anual. Esta tendencia permitirá también sostener en el tiempo al negocio hasta lograr consolidar las iniciativas que apuntan a participar en otros segmentos de mercado.

El canal tradicional en la categoría pastas es muy importante y requiere de grandes esfuerzos de distribución e inversión para competir en él. La mejora en índices de distribución numérica y ponderada tendrá un resultado positivo en ventas para cualquiera de las empresas productoras y distribuidoras de pasta en Ecuador.

Gran parte de las marcas ecuatorianas de pasta se mantienen compitiendo por precio, con productos estándar y marcas sin diferenciación.

### 6.2 Recomendaciones

Iniciar pilotos de distribución directa a detallistas en zonas con alta densidad demográfica y presencia de tiendas puede ser beneficioso para evitar la total dependencia de distribuidores regionales. El portafolio que se escoja, las zonas de distribución y el cálculo estricto de costos de

distribución jugarán un papel preponderante en este piloto.

La inversión continua en estudios de mercado tales como estudios de preferencia de producto en grupos objetivos, seguimiento de distribución y participación de mercado, y seguimiento de objetivos de comunicación son importantes para verificar la evolución del mercado y tomar acciones.

La inversión en acciones de trade marketing y soporte al canal es vital para la rotación en la categoría de pastas. Los programas de trade marketing deben ser constantes y efectivos. Su medición periódica de resultados es indispensable para que la rotación generada sea rentable.

En esta categoría sin un liderazgo nacional visible la oportunidad en el largo plazo se encuentra en trabajar con producto de calidad y construir marcas que puedan diferenciarse del resto. La inversión en construcción de marca será la que sostenga el futuro de las marcas en esta categoría.

Dadas las características y calidad del producto producido por Moderna Alimentos, iniciar la exploración de mercados internacionales puede ser una muy buena opción para lograr incrementos de volumen importantes.

## Bibliografía

- AMA. (2013, julio). American Marketing Association. Recuperado el 30 de enero 2018, de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Cando, A. (2008, agosto). Diseño de un plan de marketing para una línea de tallarines instantáneos, que servirá como modelo estratégico para el posicionamiento de los productos de la empresa Dipor S.A. en la ciudad de Quito. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito.
- CIGI. (2015). Canadian International Grains Institute. Recuperado el 18 de julio 2017, de [https://cigi.ca/annual\\_reports/](https://cigi.ca/annual_reports/)
- CEF. (2015). Centro de Estudios Financieros. Recuperado el 3 de enero 2019, de <https://www.marketing-xxi.com/estrategia-producto.html>
- CFN. (2017, octubre). Corporación Financiera Nacional. Ficha Sectorial Fideos y Pastas. Recuperado el 18 de julio 2018 de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Fideos-y-Pastas-Final-octubre-2017.pdf>
- Consultor Apoyo. (2015). Resultados de prueba de producto Pasta YA vs. Don Vittorio.
- Ekos. (2018). Ranking 500 mayores empresas. Recuperado el 8 de enero 2019, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>
- Faelli, F., Gimenez, E., Hansen, O. (2013). Growth through simplicity: How the best consumer goods players are getting bigger by getting smaller. Bain & Company. 2-8
- GKF. (2016). Entendimiento del mercado, el mundo de la pasta.
- Historia. (2018). <http://www.toscana.com.ec/>
- IESE. Notas sobre segmentación de mercados. Universidad de Navarra, Barcelona.
- INEC. (2007). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado el 27 de agosto 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industrial/>
- Infomedia (2014). Inversión en medios masivos, categoría fideos y pastas.
- IPO. (2013). International Pasta Organisation. The world pasta industry status report 2013. Recuperado el 27 de octubre, 2018, de <http://www.internationalpasta.org/index.aspx?id=7>
- Ipsa Ecuador. (2011 - 2012). Store Audit de categoría Fideos y Pastas
- Kantar WorldPanel. (2016). Canales Ecuador 2016.
- Kotler, P. (1989). Mercadotecnia, 28(1), 95.
- Kotler, P., Keller, K. (2012). Dirección de Marketing, 214, 232
- Kotler, P., Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing, (8)165, 185.
- Lomas, J. (2007). Posicionamiento y marcas. Daemon Quest. 126-127
- Meleán, R., Nava, Y. (2007, septiembre). Estrategias empresariales aplicadas en el proceso productivo de las industrias de pastas alimenticias del estado Zulia.
- Moderna Alimentos. (2015, marzo). Misión, principios y conductas.
- Nachit, M. (2006). Trigo candeal en el mundo.
- Nielsen. (2015). Store Audit de categoría Fideos y Pastas.
- Nuestros negocios. (2018). <https://www.grupoalcorp.com/alcorp-paises/nosotros/nuestros-negocios.html>
- Oldways. (2010). Healthy pasta meals, Scientific Consensus Statement & Signatories. IV World Pasta Congress. Recuperado el 25 de mayo 2018 de [http://www.internationalpasta.org/resources/extra/OW\\_PastaConsensusRio\\_4lang%281%29.pdf](http://www.internationalpasta.org/resources/extra/OW_PastaConsensusRio_4lang%281%29.pdf)
- Pachacama, M. (2012). Factibilidad económica para la implementación de una planta procesadora de pastas alimenticias elaboradas con mezclas farináceas (trigo – cebada), a partir de la aceptabilidad de los consumidores del Cantón Ambato. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Quienes somos. (2018). <http://dpetrona.com/quienes-somos/>
- Ries, A., Trout, J., (2002), Posicionamiento. 1-59
- Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing, (14)502, 550.
- Sobre nosotros. (2018). <http://www.sumesa.com.ec/corporativo/>
- Sobre nosotros. (2018). <https://www.gruposuperior.com/sobre-nosotros>
- UM Ecuador (2016). Plan de medios 2016.
- Zapata, P. (2013). Plan de posicionamiento para pastas alimenticias Nuria. Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.

**Anexos:**

Anexo 1: Tabla de índices de distribución numérica de marcas de categoría fideos y pastas durante enero a junio 2015.

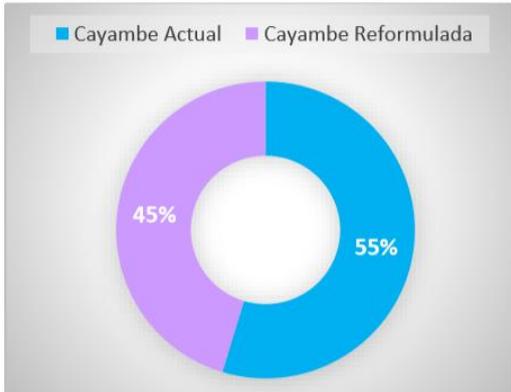
MARCAS	ENE 2015	FEB 2015	MAR 2015	ABR 2015	MAY 2015	JUN 2015
SUMESA	35,0	34,0	34,0	35,0	35,0	35,0
DIAMANTE	14,0	15,0	14,0	14,0	14,0	15,0
DIANA	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
CHINITO	14,0	14,0	16,0	16,0	17,0	16,0
ORIENTAL	34,0	34,0	35,0	35,0	36,0	34,0
RAPIDITO	27,0	27,0	26,0	27,0	27,0	27,0
SABROSITO	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0
SOPITA CRIOLLA	18,0	18,0	20,0	20,0	20,0	23,0
DON VITTORIO	29,0	28,0	28,0	28,0	29,0	30,0
ALIANZA	NA	1,0	2,0	2,0	5,0	7,0
AMANCAY	23,0	24,0	26,0	26,0	27,0	27,0
DONA PETRONA	16,0	16,0	16,0	17,0	16,0	14,0
GROVA	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0
BOLONIA	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
TOSCANA	16,0	17,0	17,0	18,0	17,0	17,0
SNOODLE	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0
OTRAS MARCAS	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0
CATEDRAL	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
PACA	11,0	12,0	13,0	13,0	13,0	13,0
CAYAMBE	7,0	7,0	7,0	8,0	7,0	7,0
YA	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0
LONCHYS	27,0	27,0	28,0	27,0	26,0	26,0
NAPOLITANO	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	6,0
OTRAS MARCAS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NOELIA	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
NILO	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
TOMBAMBA	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0

Anexo 2: Características de los principales competidores de Moderna Alimentos en categoría pastas y fideos

	SUMESA	ALICORP	CORPORACION SUPERIOR	SUCESORES DE J. PAREDES	ECUATORIANA DE ALIMENTOS
<b>Reseña</b>	<p>Desde 1973. Ventas de \$33,3MM (2017)</p> <p>Categorías: Bebidas: Solo Te; Agua y Jugos Sumesa; Power Yus; Volcan, Frutal</p> <p>Caldos Gallina: Ranchero; Maicena Sumesa; Instantáneos: Yupi, Fresco Solo</p> <p>En 2017 instalan nuevo molino mixto de harina y semola</p> <p>Según estudios de mercado (GFK), Sumesa es una marca reconocida y que genera confianza</p>	<p>Estrategia de crecimiento ventas en mercados internacionales y productos valor agregado. Ventas de \$19MM (2017)</p> <p>Ingresa en Ecuador en 2005. Compra la marca SKIMO 2007 e ingresa con la marca Don Vittorio en el mismo año.</p> <p>Categorías: Cuidado del Hogar, Aceites, Galletas, Harinas industriales y Domésticas, Pannetones, Postres, Premezclas, Cuidado personal,</p> <p>Helados, Refrescos, Salsas, Mayonesas, Pasta, Galletas, Balanceados, Mascotas</p>	<p>Más de 50 años en el mercado, 1.000 empleados. Ventas de \$129MM (2017)</p> <p>Categorías: Pastas, Galletas, Snacks, Harinas Industriales</p> <p>En 2015 ingresan al mercado de pastas de alta gama con Amancay Selecto de semola de trigo durum</p> <p>Según la consultora GFK, la marca genera inseguridad en varios segmentos de mercado. La consideran económica pero de mala calidad</p>	<p>Fusión de Pastificio Ambato (PACA) y Sucesores de J Paredes (Toscana). Ventas de \$65MM (2017)</p> <p>Categorías: Harinas domesticas e industriales, avena, fideos, aceite importado, maicena</p> <p>Mantiene el negocio de maquila de pasta con marca privada Supermaxi</p> <p>Cuenta con distribución directa a través del distribuidor del grupo: Reparti</p> <p>En 2016 monta una nueva línea de pasta larga de alta temperatura de secado</p>	<p>Ventas anuales de \$3,5MM (2017)</p> <p>Distribución propia en GYQ y a través de distribuidores exclusivos y 100 distribuidores mayoristas</p> <p>Exporta a las fronteras de Perú y Colombia bajo la marca GROVA y Doña Petrona</p> <p>Cuenta con planta de última generación y de alta capacidad de producción</p>
<b>Marcas de pasta</b>	Sumesa, Diana	Don Vittorio	Amancay, Amacay Selecto	Toscana, PACA	Doña Petrona, Grova
<b>Posicionamiento</b>	Sumesa: Los fideos de mama	Don Vittorio: No se pegan	Amancay: Económico / Rendidor	Toscana: Dos veces mas proteína que el arroz	Doña Petrona: Fideos italianos a la Ecuatoriana
<b>Participación de mercado pasta</b>	15,3% ↓	12,6% ↑	12,1% ↑	12,8% ↑	6% ↓
<b>Inversión ATL ene - dic 2014 (sin descuentos) categoría pasta</b>	\$1,5MM - 14% categoría	\$5,1MM - 44% categoría	\$117 k - 1% categoría	\$ 437 k - 4% categoría	\$1,7 MM - 15% categoría

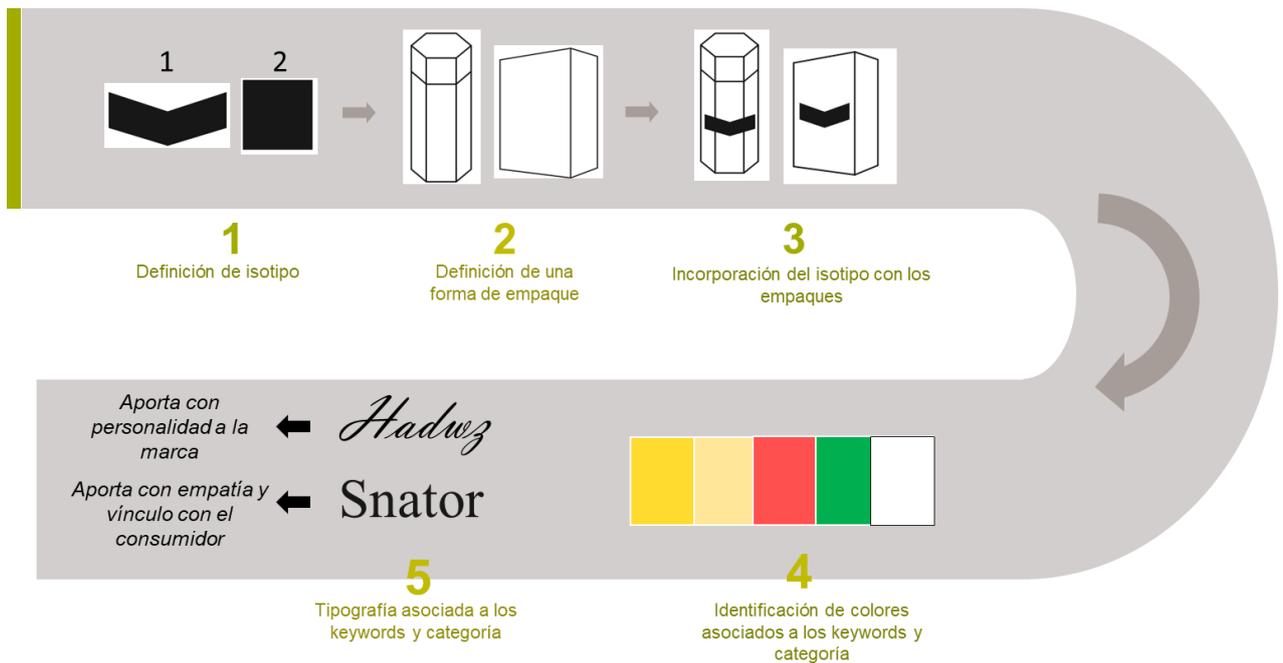
Anexo 3: Conclusiones de prueba de producto para reformulación de Fideos Cayambe (pasta larga) con mezcla de sémolas CWAD y CWRS

Base 75



	(A) Cayambe Actual	(B) Cayambe Reformulado
25-35 años	51	49
36-45 años	58	42
Medio Típico	63	37
Medio Bajo	46	54

Anexo 4: Síntesis de conclusiones y recomendaciones del estudio semiótico para el diseño de logotipo y empaque de Pasta Santorino



Anexo 5: Presupuesto anual de marketing para Fideos Cayambe

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	17.032	47.500	52.500	29.000	124.000	100.000	82.000	41.363	18.000	11.000	11.000	14.000	547.395
<b>MEDIOS</b>	-	12.000	14.000	14.000	93.000	81.000	71.000	32.363	6.000	2.000	2.000	5.000	332.363
Medios masivos rotación					8.000	8.000	8.000	4.363					28.363
Campaña radio			1.000		6.000	6.000	6.000	3.000	3.000				25.000
TV Cayambe					40.000	40.000	40.000	23.000					143.000
Medios digitales -		2.000	3.000	4.000	4.000	2.000	2.000	2.000	3.000	2.000	2.000	5.000	31.000
Via Publica / Medios Alternativos					15.000	15.000	15.000						45.000
Campaña prueba de producto					10.000	8.000							18.000
Medios - Producción		10.000	10.000	10.000	10.000	2.000							42.000
<b>PRODUCCION MATERIALES</b>	12.500	24.500	30.500	5.500	8.500	12.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	145.000
Fee Agencia	3.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	64.000
Material y soporte al canal	9.000	6.000	6.000		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	45.000
Renovación impresión y cireles		13.000	13.000			4.000							30.000
Renovación material interno			6.000										6.000
<b>INVESTIGACION DE MERCADO</b>	4.032	10.500	7.500	-	-	-	-	-	3.000	-	-	-	25.032
Store audit		7.500	7.500										15.000
Brand Tracking	4.032												4.032
Ad-hoc consumidor		3.000							3.000				6.000
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	-	-	-	-	9.000	-	4.000	-	-	-	-	-	13.000
Lanzamiento nueva imagen				7.000		4.000							11.000
Capacitacion clientes				2.000									2.000
<b>SAMPLING + PRUEBA</b>	500	500	500	500	22.500	2.500	2.500	500	500	500	500	500	32.000
Sampling + muestras varias	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
On pack linea infantil					2.000	2.000	2.000						6.000
On pack promo anual					20.000								20.000

Anexo 6: Presupuesto anual de marketing para Pasta Santorino

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	-	2.000	2.000	21.500	19.500	2.000	5.000	2.000	2.000	8.000	2.000	2.000	68.000
<b>MEDIOS</b>	-	1.000	1.000	12.500	15.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	36.500
Auspicio de eventos				2.500	2.000								4.500
Revistas					3.000								3.000
Btl				4.000	4.000								8.000
Via pública				5.000	5.000								10.000
Medios digitales		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	11.000
<b>MEDIOS PRODUCCIÓN</b>	-	1.000	1.000	1.000	4.500	1.000	4.000	1.000	1.000	7.000	1.000	1.000	23.500
Fee agencia publicidad		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	11.000
Il etapa de productos							3.000						
Edicion especial empaque										6.000			
Produccion plataforma					3.500								3.500
<b>SAMPLING + PRUEBA</b>	-	-	-	8.000	-	-	-	-	-	-	-	-	8.000
Sampling				8.000									8.000
Sampling revistas													-

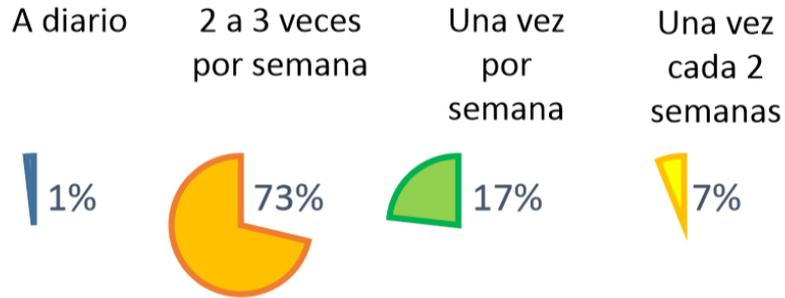
Anexo 7: Presupuesto anual de marketing para Fideos YA

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	3.000	7.000	19.000	19.000	21.000	14.000	10.000	7.000	12.000	6.000	4.000	2.000	124.000
<b>MEDIOS</b>	-	1.000	4.000	4.000	7.000	6.000	4.000	4.000	4.000	1.000	1.000	1.000	37.000
Revistas					3.000	2.000							5.000
Radio			3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000				21.000
Medios digitales		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	11.000
<b>MEDIOS PRODUCCIÓN</b>	-	4.000	8.000	8.000	4.000	6.000	6.000	3.000	3.000	3.000	3.000	1.000	49.000
Fee agencia publicidad		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	11.000
Soporte al canal y material		3.000	3.000	3.000	3.000	5.000	5.000	2.000	2.000	2.000	2.000		30.000
Renovación empaque			4.000	4.000									8.000
<b>PROMOCIONES</b>	3.000	2.000	2.000	2.000	5.000	2.000	-	-	5.000	2.000	-	-	23.000
A clientes	3.000				3.000				3.000				9.000
A Consumidores		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000			2.000	2.000			14.000
<b>SAMPLING + PRUEBA</b>	-	-	5.000	5.000	5.000	-	-	-	-	-	-	-	15.000
Sampling			5.000	5.000	5.000								15.000

Anexo 8: Resultados de encuestas de ocasiones de consumo, tipos de pasta y marcas que recuerdan, en grupo objetivo de nivel socioeconómico medio típico.

Veces que consume la categoría:

Base 500 entrevistas



Tipos y variedades consumidas:



Marcas de pastas que conocen:

TOP of MIND	Ciudad	Edad			NSE				
		Quito	Guayaquil	25 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	Medio Alto	Medio Típico	Medio Bajo
Base: 500	Datos en %	250	250	166	168	166	166	168	166
		A	B	C	D	E	F	G	H
Oriental	23	38B	8	25	23	20	23	22	23
Don Vittorio	24	19	29A	23	24	25	25	26	22
Sumesa	29	16	43A	28	29	30	33H	32	23
Amancay	6	3	10A	6	8	5	5	7	7
Toscana	2	2	2	3	2	2	4	2	2
Cayambe	2	2	1	2	2	2	2	2	1
Paca	8	16B	-	8	6	11	4	8	13F
Sin marca	1	2B	0,4	1	1	1	1	1	2
YA	0,2	-	0,4	-	1	-	1	-	-
Barilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-