



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
POP DE QUINUA ORGÁNICA CON ENDULZANTES NATURALES A
MADRID -ESPAÑA

AUTOR

Stephanie Mishelle Erazo Aguilar

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE POP
DE QUINUA ORGÁNICA CON ENDULZANTES NATURALES A MADRID -
ESPAÑA

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

Profesora Guía

Diana Carolina Lascano Lozada

Autor

Stephanie Mishelle Erazo Aguilar

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESRO GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la producción y exportación de pop de quinua orgánica con endulzantes naturales a Madrid - España, a través de reuniones periódicas con el estudiante Stephanie Mishelle Erazo Aguilar, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Diana Carolina Lascano Lozada

C.I.: 1803794138

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la producción y exportación de pop de quinua orgánica con endulzantes naturales a Madrid - España, del estudiante Stephanie Mishelle Erazo Aguilar, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Marcela Pérez Pazmiño

C.I.: 170728446

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Stephanie Mishelle Erazo Aguilar

0401578950

AGRADECIMIENTOS

A Dios por cumplir los anhelos de mi corazón y bendecir mi vida académica.

A mis padres, hermanas, sobrinas y abuelitos por estar siempre para mí, por ser mi guía y brindarme su apoyo incondicional.

A la Universidad de las Américas y sus docentes quienes con sus conocimientos moldearon este camino y me permitieron ser parte del selecto grupo humano que se forma en sus aulas.

Stephanie Erazo

DEDICATORIA

Mi trabajo está dedicado a Dios, sin él nada es posible.

A mis padres Víctor Yuri y Julia Cristina por ser mi ejemplo y mi fuente de inspiración; por su amor, su dedicación, perseverancia y confiar siempre en mis capacidades y motivarme cada día, este logro es para ellos.

Stephanie Erazo

RESUMEN

Este plan de negocios tiene como objetivo comprobar la viabilidad comercial y financiera para la creación de la empresa “EXPOPAGRO”, para desarrollar la actividad de industrialización y comercialización del pop de quinua orgánica con endulzantes naturales, como una idea innovadora de brindar al consumidor de Madrid – España sin importar su edad, un cereal nutritivo, de calidad y a un precio competitivo.

Se realizó un análisis del entorno externo a fin de conocer los factores que pueden influenciar en el desarrollo del negocio, y un análisis competitivo para determinar las fuerzas que afectan la capacidad de la empresa, identificando las oportunidades y amenazas que presenta el producto pop de quinua en el mercado de destino, además se establece un análisis de manera cualitativa y cuantitativa para determinar tendencias de consumo, gustos y preferencias, disponibilidad de compra , precio justo, valor agregado al producto, entre las principales, lo cual permite concluir que el cliente español tiene una tendencia de consumo de productos naturales, Bio, saludables y de calidad para mejorar su estilo de vida. Una correcta ejecución del plan de marketing permitirá definir las mejores estrategias de penetración al mercado de destino y llegar de una manera eficaz al consumidor, la comercialización y distribución del producto a través de las dos grandes cadenas líderes en distribución de productos Bio: Carrefour y Mercadona, cuya experiencia y capacidad logística permitirá posicionar el producto en el mercado de destino.

La filosofía y estructura organizacional de la empresa se enfocan en el cumplimiento de los objetivos, un plan de operaciones que cumpla con los procesos logísticos de exportación del producto, finalmente, se implementó un modelo financiero que toma en cuenta un periodo de cinco años para sus proyecciones y valores realísticos en relación a producción y ventas, para así determinar la viabilidad económica y financiera del presente negocio; obteniendo índices financieros que muestran la factibilidad del presente plan de negocios.

ABSTRACT

This business plan aims to determine the commercial and financial viability for the creation of "EXPOPAGRO" company, to develop the industrialization and commercialization activity of pop organic quinoa with natural sweeteners, such as an innovative idea to give to the Madrid - Spain costumers, regardless of age, a nutritious, quality cereal at a competitive price.

An analysis of the external environment was carried out in order to understand the factors that can influence in the business development, and a competitive analysis to determine the forces that affect the ability of the company, identifying the opportunities and threats that the quinoa pop product presents in the target market, in addition a qualitative and quantitative analysis was established to determine the consumer trends, tastes and preferences, purchase availability , fair price , value added to the product, among the main ones, which allows us to conclude that the Spanish customer has a tendency to consume natural products, bio healthy and quality to improve their lifestyle . A correct execution of the marketing plan allowed to define the best strategies of penetration to the target market and to reach to the consumer, the commercialization and distribution of the product in an efficient way through the two large leading suppliers in the distribution of Bio products: Carrefour and Mercadona, whose experience and logistical capacity will allow positioning the product in the target market.

The philosophy and organizational structure of the company are focused on the fulfillment of the objectives, with a detailed plan of operations that complies with the logistic processes of export products, finally, a financial model that takes into account a period of five years was implemented. for its projections and realistic values in relation to production and sales, in order to determine the economic and financial viability of the present business; obtaining financial indexes that allow to show the feasibility of this business plan.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo General del Trabajo	3
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	3
2. ANÁLISIS ENTORNOS	4
2.1. Análisis del Entorno Externo	4
2.1.1. Entorno Externo	4
2.1.1.1. PEST Ecuador	4
2.1.1.1.1. Análisis Político.....	4
2.1.1.1.2. Análisis Económico.....	5
2.1.1.1.3. Análisis Social.....	6
2.1.1.1.4. Análisis Tecnológico	7
2.1.1.1.5. Conclusiones PEST Ecuador.....	7
2.1.1.2. PEST España	8
2.1.1.2.1. Análisis Político.....	8
2.1.1.2.2. Análisis Económico.....	8
2.1.1.2.3. Análisis Social.....	9
2.1.1.2.4. Análisis Tecnológico	9
2.1.1.2.5. Conclusiones PEST España:	9
2.1.2. Análisis de la Industria (Porter)	10
2.1.2.1. Fuerza 1: La amenaza de nuevos entrantes (ALTO)	10
2.1.2.2. Fuerza 2: El poder de negociación de los clientes (MEDIO)	11
2.1.2.3. Fuerza 3: El poder de negociación de los proveedores (MEDIO).	11
2.1.2.4. Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos (MEDIO)	11
2.1.2.5. Fuerza 5: La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector (MEDIO).....	12
2.2. Análisis Externo	13
2.3. Conclusiones	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1. Oportunidad de Negocio	15
3.2. Problema administrativo.....	15

3.3. Problema de investigación	15
3.4. Hipótesis	15
3.5. Objetivos	15
3.6. Metodología	16
3.7. Investigación cualitativa	16
3.7.1. Entrevista a Expertos.....	16
3.7.2. Conclusiones de la Entrevista a Expertos.....	18
3.7.3. Entrevista a Clientes	18
3.7.4. Conclusiones de la Entrevista a Clientes	20
3.8. Investigación Cuantitativa	20
3.8.1. Correlación entre variables y tablas de contingencia	20
3.8.2. Análisis del precio Modelo de Van Westendorp y Precio Óptimo.....	21
3.8.3. Conclusiones de la encuesta online.....	21
3.9. Conclusiones generales Investigación de Mercado.....	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	22
5. PLAN DE MARKETING.....	26
5.1. Estrategia general de marketing	26
5.2. Mercado Objetivo.....	27
5.2.1. Propuesta de valor.....	28
5.3. Mezcla de Marketing.....	29
5.3.1. Producto	29
5.3.1.1. Características y Atributos del Producto	29
5.3.1.2. Branding	30
5.3.1.3. Etiquetado.....	31
5.3.1.4. Envase y Embalaje	31
5.3.2. Precio.....	32
5.3.2.1. Costo de Venta	33
5.3.2.2. Estrategia de Precios.....	34
5.3.2.1.3. Estrategia de ajuste del precio.....	35
5.3.3. Plaza.....	35
5.3.3.1. Estrategia de distribución.....	36

5.3.4. Promoción.....	37
5.3.4.1. Estrategia de Promoción.....	37
5.3.4.2. Publicidad	37
5.3.4.3. Relaciones Públicas.....	39
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.1. Filosofía Organizacional.....	41
6.1.1. Misión de la Organización	41
6.1.2. Visión de la Organización.....	41
6.1.3. Objetivos de la Organización.....	41
6.1.3.1. Objetivos a Mediano Plazo.....	41
6.1.3.2. Objetivos a Largo Plazo	42
6.1.3.3. Análisis comparativo con la Industria	42
6.2. Plan de Operaciones	43
6.2.1. Mapa de Procesos	43
6.2.2. Descripción de los Procesos	44
6.2.3. Flujograma de Producción	45
6.2.4. Proceso de Logística y Ventas.....	46
6.2.5. Cadena de Valor	47
6.3. Estructura Organizacional.....	50
6.3.1. Estructura Legal de la Empresa	50
6.3.2. Organigrama y Descripción de Puestos	50
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	52
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	52
7.1.1. Proyección de Ingresos.....	52
7.1.2. Proyección de Costos y Gastos	53
7.2. Inversión Inicial del Capital de Trabajo.....	55
7.2.1. Inversión Inicial	55
7.2.2. Estructura del Capital	55
7.2.3. Capital de Trabajo.....	56
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	56

8. CONCLUSIONES GENERALES.....	63
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS	68

Índice de Tablas:

Tabla N° 1: Clasificación CIIU	4
Tabla N° 2: Exportación de quinua de Ecuador hacia España (2014 -2018).....	6
Tabla N° 3: Importación Total de quinua por España (2014 - 2018).....	8
Tabla N° 4: Matriz EFE.....	13
Tabla N° 5: Información Expertos.....	16
Tabla N° 6: Información Clientes	18
Tabla N° 7: Mercado Objetivo	27
Tabla N° 8: Composición Pop de quinua.....	30
Tabla N° 9: Contenido del etiquetado.....	31
Tabla N° 10: Envase y Embalaje.....	32
Tabla N° 11: Costos de Venta	33
Tabla N° 12: Proyección costos de publicidad.....	38
Tabla N° 13: Análisis comparativo con la industria.....	43
Tabla N° 14: Maquinaria elaboración Pop de quinua	45
Tabla N° 15: Cadena de Valor	48.
Tabla N° 16: Proyección de Ingresos Anuales	52
Tabla N° 17: Proyección de Costos.....	54
Tabla N° 18: Proyección de Gastos.....	54
Tabla N° 19: Inversión Inicial.....	55
Tabla N° 20: Estructura del Capital	55
Tabla N° 21: Capital de Trabajo	56
Tabla N° 22: Estado de Resultados.....	56
Tabla N° 23: Estado de Flujo de Caja	58
Tabla N° 24: Flujo de caja del inversionista.....	58
Tabla N° 25: Tasa de Descuento	59
Tabla N° 26: Tasa de Descuento	59
Tabla N° 27: Comparativo Indicadores Financieros con la Industria	60

Índice de Figuras

Figura No 1 Modelo Canvas.....	29
Figura N° 2 Canal de Distribución Indirecto.....	36
Figura No 3 Mapa de procesos	44
Figura No 4 Proceso de Producción.....	46
Figura No 5 Proceso de Logístico	47
Figura No 6 Organigrama de la empresa	50

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

El comportamiento del consumidor actual, ha alcanzado un papel relevante en los últimos años, la disponibilidad de información, el investigar y seleccionar los productos que consume forma parte activa del proceso de compra, en la mente del consumidor están presentes la salud, el bienestar y el deseo de cuidar con una alimentación adecuada a los integrantes de su familia, con productos que al mismo tiempo sean sanos, accesibles y cumplan con los estándares de calidad.

En el mercado español nace la necesidad de consumir productos agrícolas y orgánicos, que estén libres de sustancias químicas, que contribuyen a llevar una vida más saludable, con mayor calidad y buen sabor, como las principales motivaciones de consumo (EcoLogical, 2018). Entre la gama de productos ecológicos importados por España, tienen gran acogida los derivados de cereales; frutas; verduras; alimentos infantiles; productos dietéticos; lácteos; café, té, infusiones, derivados del cacao, entre las principales (EcoLogical, 2018). Ecuador tiene gran oportunidad de penetrar en el mercado de España con el producto pop de quinua como una idea innovadora de consumir un producto agrícola, orgánico y Bio, el cual puede ser consumido por cualquier persona independientemente de su edad, a cualquier hora del día.

A pesar de su industrialización la quinua conserva sus propiedades nutricionales, la quinua es considerada como uno de los súper-alimentos, posee 16 aminoácidos esenciales, oligoelementos, fibra, vitaminas, libre de gluten y colesterol (Monteros Guerrero, 2016) . Además, la quinua representa un alimento nutricionalmente bien balanceado con múltiples propiedades funcionales para la disminución de riesgos de enfermedades crónicas atribuibles, anti-oxidante, antiinflamatoria, inmunomoduladora y anti-carcinogénica, entre otras (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.).

Debido a las ventajas climáticas, de suelo y ubicación del Ecuador se convierte en un potencial productor de quinua, su producción para el año 2015 fue de 12,707 toneladas, con una superficie total cosechada de 7,148 hectáreas, con un rendimiento de 1.3 toneladas por hectárea, las provincias de mayor producción fueron: Imbabura con 5,368 toneladas, Carchi 2,919 toneladas y Chimborazo 2,361 (Monteros Guerrero, 2016).

La reintroducción y rescate del cultivo de quinua fue motivado por la FAO, quien declaró al 2013 el año Internacional de la quinua, un incentivo para que Ecuador, Perú y Bolivia promuevan y rescaten su cultura agronómica (Monteros Guerrero, 2016). La producción de quinua a nivel mundial, según estadísticas de la FAO, llegó a 148.720 toneladas, de las cuales Perú aportó con el 53,3% del volumen total producido, Bolivia y Ecuador produjeron 44% y 2,7% respectivamente (Monteros Guerrero, 2016).

Gracias al acuerdo multilateral firmado por Ecuador y la Unión Europea SGP del cual España forma parte, permite ingresar el producto pop de quinua con arancel tarifa cero, lo cual permite que la industria ecuatoriana llegue con un producto de calidad, libre de químicos y a un precio justo y competitivo al mercado de destino.

1.1.1. Objetivo General del Trabajo

Elaborar el plan de negocios para la producción y exportación de pop de quinua orgánica con endulzantes naturales desde la Provincia del Carchi al mercado de España, ciudad de Madrid año 2019, con el fin de determinar su factibilidad comercial y viabilidad financiera que permita generar una rentabilidad aceptable.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un estudio del entorno externo y las fuerzas de la industria mediante el análisis PEST y PORTER respectivamente, para determinar factores que inciden en el desarrollo del negocio.
- Analizar el perfil del consumidor y determinar gustos, preferencias y tendencias de consumo en el mercado de destino.
- Determinar la estrategia de marketing más apropiada según la línea de negocio.
- Determinar una estructura organizacional sólida que optimice y fortalezca el plan de operaciones de la empresa.
- Realizar un análisis financiero con proyección a 5 años y determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del Entorno Externo

La correcta ejecución del análisis del entorno externo del proyecto permitirá tener una visión clara de factores que pueden afectar su desarrollo, la clasificación del CIU es la siguiente:

Tabla N° 1: Clasificación CIU

Sección	C	Industrias Manufactureras.
División	C10	Elaboración de productos alimenticios.
Grupo	C106	Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón.
Clase	C1061	Elaboración de productos de molinería.
Actividad	C1061.21	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.

Tomado de: INEC, 2012

2.1.1. Entorno Externo

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, está compuesto por factores: político, económico, social y tecnológico, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio (Chapman, 2004).

2.1.1.1. PEST Ecuador

2.1.1.1.1. Análisis Político

Ecuador a través del Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, busca fortalecer el cambio de la matriz productiva, con el propósito de contribuir al desarrollo económico y social del país (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones , 2019).

Entre los principales beneficios: remisión de intereses, multas y recargos, incentivos tributarios, zona especial de desarrollo económico (ZEDE), impuesto al valor agregado 0%, devolución de IVA, exoneración al impuesto a la salida de divisas, incentivos al sector turismo, beneficios a la inversión en inmuebles

(Registro Oficial Suplemento 309, 2018). El gobierno pretende mantener, ampliar y mejorar varios acuerdos comerciales, que faciliten el intercambio de productos entre Ecuador y el resto del mundo, uno de ellos es el acuerdo comercial Sistema Global de Preferencias Comerciales (SPG), suscrito y ratificado entre Ecuador y la Unión Europea entra en vigencia desde el 01 de enero 2017 cuya duración es indefinida, brinda a los exportadores ecuatorianos la liberalización incluso del 100% en el pago de tributos para varios productos, para el caso específico de pop de quinua, con partida arancelaria: 1904.10.00 goza de esta preferencia arancelaria (TRADE MAP, 2019).

2.1.1.1.2. Análisis Económico

Ecuador ha logrado posicionarse en 2017 como el primer socio comercial de la Unión Europea, el sector más importante de la exportación a España es el Agroalimentario, al año 2017 registró un incremento de 16,4%, cifrándose en 576,5 millones €, con un peso del 96,4% sobre el total de las exportaciones (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ecuador , 2017) Adicionalmente Ecuador fortalece el impulso al emprendimiento y la reactivación de zonas específicas que fueron declaradas como deprimidas cuya contribución por parte del gobierno son los incentivos preferenciales (Registro Oficial Suplemento 309, 2018), tal es el caso de la Provincia del Carchi, que se beneficia con la creación de la ley de desarrollo fronterizo, que permite fomentar la productividad y competitividad de las diferentes cadenas y sectores productivos. El INIAP fomenta proyectos de certificación de semilla para la producción de quinua orgánica, el 20% del total del cultivo de quinua cuenta con semilla certificada, el 98% de los productores mecanizaron la preparación del suelo para la producción de quinua, apenas el 2% lo hacen de manera (Monteros Guerrero, 2016).

La exportación de quinua de Ecuador a España, según la partida arancelaria 1904.10.00: productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, presenta una importante variación entre el año 2016 al 2017 en la cantidad exportada de 38.882 kilogramos a 66.551 kilogramos es decir el 71% de crecimiento, según el siguiente resumen:

Tabla N° 2: Exportación de quinua de Ecuador hacia España (2014 -2018)

Partida:	1904100000			
Descripción:	Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, p.ej. hojuelas, copos de maíz			
Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018
103	140	128	214	932
2014	2015	2016	2017	2018
Cantidad exportada, Kilogramos	Cantidad exportada, Kilogramos	Cantidad exportada, Kilogramos	Cantidad exportada, Kilogramos	Cantidad exportada, Tons
35.126,00	50.363,00	38.882,00	66.551,00	194,00
2014	2015	2016	2017	2018
Valor unitario exportada, Dólar Americano/Kilogramos	Valor unitario exportada, Dólar Americano/Kilogramos	Valor unitario exportada, Dólar Americano/Kilogramos	Valor unitario exportada, Dólar Americano/Kilogramos	Valor unitario exportada, Dólar Americano/Tons
2,93	2,78	3,29	3,22	4804
Crecimiento de las exportaciones en cantidad entre 2014-2015, %	Crecimiento de las exportaciones en cantidad entre 2015-2016, %	Crecimiento de las exportaciones en cantidad entre 2016-2017, %	Crecimiento de las exportaciones en cantidad entre 2017-2018, %	Cantidad exportada en 2018, Kilogramos
43	-23	71		194
Crecimiento de las exportaciones en valor entre 2014-2015, %	Crecimiento de las exportaciones en valor entre 2015-2016, %	Crecimiento de las exportaciones en valor entre 2016-2017, %	Crecimiento de las exportaciones en valor entre 2017-2018, %	Valor exportado en 2018, miles de Dólar Americano
36	-9	67	336	932

Tomado de: TRADE MAP, 2019

2.1.1.1.3. Análisis Social

Según las proyecciones del INEC la población del Ecuador termina el año 2018 con 17'023.408 habitantes, con una población urbana con empleo según la rama de actividad con los siguientes porcentajes: agricultura, ganadería, silvicultura 8,3%, comercio al por mayor y menor 24,1 %, industrias manufactureras 12,9%, construcción 7,9 %, transporte y almacenamiento 7,1%, otros 38,7 %, la población rural ecuatoriana dedicada a la actividad de agricultura, corresponde al 60,2%, invierten en cultivos de toda la variedad de alimentos agrícolas, en muchos de los casos utilizan técnicas ancestrales para su cultivo y su producción sólo cubre la demanda nacional (INEC, 2018).

En el Ecuador la quinua se produce tradicionalmente en la región sierra, alrededor de 5 mil pequeños productores, que pertenecen a 61 organizaciones, se dedican a la siembra y comercialización de la quinua, las políticas de apoyo al sector se realizan a través del MAGAP con la entrega de semilla certificada (Arias Angulo, 2017).

2.1.1.1.4. Análisis Tecnológico

Ecuador cuenta con uno de los principales puertos marítimos de América Latina y El Caribe, se trata del Puerto de Guayaquil, el cual está catalogado como el principal puerto marítimo con tráfico de contenedores de Ecuador y séptimo a nivel regional (PRO ECUADOR, 2018).

El proceso de innovación tecnológica y de I+D (Investigación y Desarrollo) tiene un avance moderado debido a la capacidad de globalización y de sujeción de ciertos sectores, poco a poco se han ido adaptando y alcanzando estándares internacionales, conocimiento y producción de nuevas tecnologías que influyen en el progreso productivo (Falconí Asanza, 2017). Una de las líneas de investigación del INIAP es la de transformar y dar valor agregado a los productos agropecuarios, estudio de análisis químico y físico en muestras de suelos, agua y plantas; diagnóstico de enfermedades y plagas de igual manera tecnificar e innovar los cultivos de productos agrícolas mediante la coordinación de las instituciones relacionadas a esta actividad, los pequeños y medianos productores sea de manera individual o las distintas agrupaciones, reciben: kits tecnológicos y semilla certificada, maquinaria básica como trilladoras y sembradoras manuales, fertilizantes foliares, fungicidas, insecticidas biológicos, entre los principales (INIAP, 2018).

2.1.1.1.5. Conclusiones PEST Ecuador:

Las exportaciones de productos hechos a base de cereales según partida arancelaria: 1904.10.00 desde Ecuador hacia España se ha incrementado desde el 2016 al 2017 en un 71% en cantidad exportada (TRADE MAP, 2019), esto apertura un escenario alentador para motivar al productor y empresario a invertir en esta idea innovadora, de igual manera España es considerado como principal destino de las exportaciones ecuatorianas con productos agropecuarios que cuentan con el apoyo del gobierno a través de los incentivos brindados a través de varias instituciones públicas que permiten optimizar el volumen de producción e industrialización de los cultivos de productos agrícolas.

2.2.2.2. PEST España

2.1.1.2.1. Análisis Político

España y Ecuador forman parte del acuerdo comercial SPG, cuyos aranceles preferenciales benefician las relaciones comerciales con la liberalización incluso del 100% en el pago de tributos para varios productos, lo cual se traduce en una ventaja en cuanto a mejores precios frente a la competencia (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2019). Las autoridades aduaneras de los 28 países de la UE trabajan juntas y aplican una sola tarifa a las mercancías importadas, los controles aduaneros tienen como objetivo proteger la salud del consumidor (Unión Europea, 2019).

2.1.1.2.2. Análisis Económico

España importa más productos agrícolas de los que exporta, la importación total de España 2017 del producto quinua con partida arancelaria: 1904.10.00 es de 15.004.173,00 kilogramos, con una tendencia de crecimiento del 21.18% al año 2018 es decir 18.182.743,00 kilogramos (TRADE MAP, 2019).

Tabla N° 3: Importación Total de quinua por España (2014 - 2018)

Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Valor importado (USD)				
39.837,00	30.377,00	31.518,00	33.833,00	40.140,00
Cantidad Importada (kilogramos)				
15.775.908,00	18.103.146,00	15.515.561,00	15.004.173,00	18.182.743,00

Tomada de: TRADE MAP, 2019

España sigue ocupando el quinto puesto mundial en superficie agrícola dedicada a la producción ecológica con 2.01Mill hectáreas. Entre la gama de productos ecológicos importados por España, tienen gran acogida los derivados de cereales; frutas; verduras; alimentos infantiles; productos dietéticos; lácteos; café, té, infusiones, derivados del cacao, entre las principales (EcoLogical, 2018).

2.1.1.2.3. Análisis Social

España cuenta con 46´659.302 personas al año 2017, tiene un alto porcentaje de personas mayores de 65 años, un 19,09%, se trata por tanto de una población envejecida, una tasa de natalidad muy baja, de tan solo el 8,8%, tasa de esperanza de vida muy alta de 83,5 años comparada con la del resto de los ciudadanos del mundo (De Benito, 2018).

La salud es un elemento prioritario e importante para los consumidores, lo que tiene un reflejo evidente en las estrategias publicitarias de muchas empresas, tanto como responsabilidad social y ambiental que han ido adquiriendo un peso cada vez mayor (CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (CES), 2016).

2.1.1.2.4. Análisis Tecnológico

España cuenta con los principales puertos de Europa y también a nivel mundial, consolidándose como un país de referencia en el tránsito marítimo internacional, Los principales puertos son: Algeciras, Barcelona, Valencia, Bilbao, Las Palmas (PRO ECUADOR, 2018). España es un país de tecnología, que cuenta con infraestructuras de primer orden, centros de investigación y empresas líderes en sectores tecnológicos: infraestructuras, transporte, medioambientales, de información, comunicación, salud, tecnología naval, aérea, entre las principales (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2014).

El acceso a Internet ha dado lugar a que los consumidores tengan un elevado acceso a información sobre la oferta de bienes o servicios, sobre sus cualidades diferenciadas, así como también a utilizar medios de pago electrónico (CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (CES), 2016).

2.1.1.2.5. Conclusiones PEST España:

España importa más productos agrícolas de los que exporta, la quinua forma parte de este grupo, los consumidores de España tienen un elevado acceso a información sobre los productos o servicios que adquiere, busca productos que contribuyan a mejorar su estilo de vida, que cumplan con los requisitos de calidad, que sean ecológicos Bio y que estén a un precio razonable al alcance del consumidor, gracias a la vigencia del acuerdo comercial y de preferencias

arancelarias SGP se dinamiza el intercambio comercial entre los dos países, España focaliza sus importaciones en productos agrícolas especialmente de los países de América Latina.

2.1.2. Análisis de la Industria (Porter)

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter permite examinar el entorno competitivo, cada fuerza afecta a la capacidad de la empresa para competir en el mercado, permitiendo analizar cualquier industria en términos de rentabilidad (Martínez Pédros, 2005).

2.1.2.1. Fuerza 1: La amenaza de nuevos entrantes (ALTO)

Perú y Bolivia son los mayores productores a nivel mundial de quinua, la competencia es bastante fuerte, liderando con gran ventaja las empresas de origen peruano, ya posicionadas en el mercado de España en cuanto a marca y precios competitivos, Perú aportó con el 53,3% del volumen total producido, Bolivia y Ecuador produjeron 44% y 2,7% respectivamente (Dirección General de Políticas Agrarias, 2017) , es decir la competencia se centra en estos dos países, como ventaja competitiva la quinua producida en el Ecuador tiene mayor proteínas y mejor sabor que la competencia (INIAP, 2018).

El ingreso de productos de origen agrícola al mercado de España, están sujetos al control fitosanitario y analítico previo el ingreso, el Gobierno de España exigen el cumplimiento de la normativa sobre el etiquetado según el Reglamento 1169/2011 y la certificación según se establece en el Reglamento 834/07 de la Unión Europea, en el que recoge las normas de producción, elaboración y distribución de alimentos ecológicos y varios sellos voluntarios que para el caso de la quinua esté libre de gluten (Unión Europea, 2019).

Considerando que la producción de Perú lidera con un volumen superior a la de Bolivia y Ecuador y que los productos agroalimentarios están sujeto al control de las barreras no arancelarias, se determina que el poder de amenaza de nuevos entrantes es ALTO.

2.1.2.2. Fuerza 2: El poder de negociación de los clientes (MEDIO)

Los consumidores españoles son muy estrictos al momento de adquirir productos alimenticios, los cuales deben estar elaborados bajo responsabilidad social y ambiental, se inclinan por la adquisición de productos orgánicos para mejorar su calidad de vida, salud, bienestar, y que los pueden adquirir fácilmente en los distintos canales de distribución (Santander Trade, 2017).

El consumidor español consume productos Bio y adquiere el producto de manera rápida y oportuna a través del canal especializado con un 37% y el convencional o gran consumo con el 63% (EcoLogical, 2018).

El consumidor español está dispuesto a pagar un precio razonable si el producto es de calidad, siendo estos dos factores determinantes en todo proceso de compra, lo cual abre la posibilidad de que los productos extranjeros lleguen a ser competitivos por lo que el poder de negociación de los clientes es MEDIO.

2.1.2.3. Fuerza 3: El poder de negociación de los proveedores (MEDIO)

Aproximadamente 5 mil pequeños productores, que pertenecen a 61 organizaciones, se dedican a la siembra y comercialización de la quinua, el 38% de la producción de quinua del país se encuentra en la Provincia del Carchi, el 21% en Chimborazo, el 20% en Cotopaxi (Arias Angulo, 2017).

El principal problema que tienen los agricultores de quinua en el Carchi, es la falta de tecnificación en el cultivo, falta de agua con un 67% y presencia de gusanos cortadores afectan el rendimiento (MAGAP, 2016).

Dichos proveedores deberán cumplir con las exigencias del cumplimiento a las barreras no arancelarias para el ingreso del producto a la Unión Europea (FAO, 2014), la importación total de quinua en España, con partida arancelaria: 1904.10.00 supera los 18.182.743,00 kilogramos al 2018 (TRADE MAP, 2019), es decir la capacidad de producción de quinua por parte de los proveedores es limitada, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es MEDIO.

2.1.2.4. Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos (MEDIO)

Al tener disponibilidad de información el consumidor español sabe que el producto es buena alternativa de consumo, la quinua tiene alto contenido

nutricional e incluso que sus componentes puedan prevenir enfermedades a futuro, el producto sustituto que se iguale con similares condiciones a la quinua es el amaranto considerado como el mejor alimento de origen vegetal para el consumo humano según la (FAO, 2014), cuya presentación puede variar entre: barras energéticas, galletas, granolas, snack nutritivos, con menor fuerza se considera otros productos sustitutos a la quinua, entre ellos los snacks nutritivos elaborados a base de cereales específicamente: trigo, cebada, maíz, arroz, avena, centeno los cuales no tienen las mismas características nutricionales que la quinua (MAGRAMA, 2016).

El consumidor tiene la oportunidad de elegir cual producto comprar en qué presentación y en qué momento consumirlo, como resultado de esto, la amenaza de productos sustitutos es MEDIO, por cuanto la quinua es uno de los mejores productos nutritivos a nivel mundial, rico en composición y de alta calidad y se ajusta a los gustos y preferencias del consumidor español, cuyo reemplazo directo es únicamente el amaranto.

2.1.2.5. Fuerza 5: La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector (MEDIO)

Entre las principales empresas ecológicas españolas que ofrecen gran variedad de productos alimenticios y tienen acogida por el consumidor tenemos: Natursoy, Biogran, Sorribas, Vegetalia, BioSurya y las empresas que planifican hacer una expansión moderada de supermercados BIO se tiene: Basic AG, Alnatura, Denn's Bio, Erdkorn, Rewe (EcoLogical, 2018). Perú es quien lidera actualmente la oferta exportable de quinua al mercado de España, cuya marca está ya posicionada en el mercado, con un gran volumen de producción a un precio competitivo, las principales empresas que llegan a competir en el mercado son: ALISUR S.A.C, Vínculos Agrícolas SAC, APLEX TRADING SAC, Colorexsa SAC, VILLA ANDINA SAC (Facultad de Ciencias Contables - UNMSM, 2016).

La quinua producida en el Ecuador tiene mayor proteínas y mejor sabor que la competencia (INIAP, 2018), por las condiciones agroecológicas, entre las principales empresas ecuatorianas que actualmente exportan la quinua como materia prima y/o sus derivados al mercado de España son: Agroalina ubicada

en Tabacundo, IMPROAGRO S.A ubicada en Carchi, SÚPER CEREALES GOURMET ubicada en Quito, Sumak Life, Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita en Chimborazo, Proquinua, Cereales Andinos, Inagrofa (Burbano, 2018).

Considerando este análisis la rivalidad entre competidores se enfoca a los dos países Perú y Bolivia, la fuerza de intensidad de la rivalidad entre competidores es MEDIO, Ecuador deber aumentar la cuota de producción y exportación, y tener mayores volúmenes de participación a nivel mundial, se hace necesario lograr posicionar la marca país en la mente del consumidor español utilizando herramientas estratégicas de marketing y consolidando su ingreso a un precio razonable y de calidad.

2.2. Análisis Externo

Con esta herramienta de diagnóstico, se analizará los factores externos que influyen en la toma de decisiones, identificando las oportunidades y amenazas que tiene el producto quinua en el mercado de destino.

Tabla N° 4: Matriz EFE

		Peso Relativo	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades		(1-4)		
1	El agricultor recibe incentivos, apoyo técnico y social por parte del gobierno para fortalecer su producción y comercialización.	0,11	3	0,33
2	Al año 2017 España importa quinua con partida arancelaria: 1904.10.00 la cantidad de 15.004.173,00 kilogramos, con una tendencia de crecimiento del 21.18% al año 2018 es decir 8.182.743,00 kilogramos (TRADE MAP, 2019).	0,13	4	0,52
3	INIAP fomenta proyectos de certificación de semilla para la producción de quinua orgánica, el 20% del total del cultivo de quinua cuenta con semilla certificada (MAGAP, 2016).	0,10	3	0,30
4	Firma de acuerdo comercial (SGP) Ecuador - España, arancel 0%, producto quinua partida arancelaria 1904.10.00 (TRADE MAP, 2019).	0,13	4	0,52
5	El 38% de la producción de quinua del país se encuentra en la Provincia del Carchi, el 21% en Chimborazo, el 20% en Cotopaxi (Arias Angulo, 2017).	0,10	3	0,30
Amenazas				

1	Control fitosanitario a productos agrícolas al ingreso al mercado de España.	0,12	3	0,36
2	Perú se consolidó como primer productor mundial con el 53,3% del volumen total producido, Bolivia y Ecuador los cuales produjeron 44% y 2,7% respectivamente (MAGAP, 2016).	0,10	2	0,20
3	Producto sustituto a la quinua con similares características es el amaranto considerado como el mejor alimento vegetal (MAGRAMA, 2016).	0,09	2	0,18
4	El principal problema que tienen los agricultores de quinua en el Carchi, es la falta de tecnificación en el cultivo, falta de agua con un 67% y presencia de gusanos cortadores afectan el rendimiento (MAGAP, 2016).	0,12	4	0,48
			TOTAL:	3,19

Resultado de la aplicación de la matriz EFE es de 3,19 que está por encima de la media que es de 2,50, por lo que se puede concluir que la empresa está aprovechando las oportunidades en el mercado y evitando las amenazas.

2.3. Conclusiones

- La demanda internacional de productos orgánicos ha incrementado, especialmente en los países que conforman la Unión Europea, tal es el caso de España, la quinua guarda características nutricionales únicas que mejoran la salud e incluso previene enfermedades a futuro, lo que la hace aún más atractiva para los consumidores españoles, que están dispuestos a consumir productos que mejoren su estilo de vida.
- El acuerdo comercial firmado por Ecuador y la Unión Europea (SGP), permite ingresar con el producto pop de quinua con un arancel 0%, creando una gran oportunidad de penetrar en este mercado a un precio competitivo.
- La presencia de la cordillera de los Andes en el Ecuador hace posible que en el territorio ecuatoriano se facilite el cultivo de una gran variedad de productos agrícolas, en la sierra hay potencialidad alta para el cultivo de quinua, con un total de 7,592.49 hectáreas en el sector de Tulcán, Bolívar, Los Andes que cumplen con condiciones óptimas para el cultivo (Sistema de Información Nacional, 2014).

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El cliente es la razón de ser de toda empresa, la identificación de sus necesidades, afianza el futuro de la empresa.

3.1. Oportunidad de Negocio

La industrialización de la quinua orgánica con endulzantes naturales en forma de pop de quinua, se convierte en un producto innovador con bondades altamente nutritivas y saludables, considerado como un súper alimento, cuya factibilidad de exportación al mercado de Madrid – España es viable.

3.2. Problema administrativo

Exportar o no pop de quinua para el consumo de la población en el mercado de Madrid-España.

3.3. Problema de investigación

¿El consumidor español está dispuesto a consumir un snack elaborado a base de quinua orgánica con endulzantes naturales, como una alternativa de alimentación saludable?

3.4. Hipótesis

Ho: El 75% de los consumidores están dispuestos a comprar un snack elaborado a base de quinua orgánica con endulzantes naturales.

H1: El 25% de los consumidores en el mercado de destino, estarán dispuestos a pagar 5 euros / kilogramo de pop de quinua.

3.5. Objetivos

3.5.1. Objetivo General

Determinar la aceptación del pop de quinua en el mercado de España, frente a la tendencia del consumo con otros productos saludables.

3.5.2. Objetivos Específicos

- Conocer cuáles son los gustos y preferencias del consumidor español en relación al consumo de productos saludables.
- Establecer la aceptación del producto en el mercado de destino.
- Establecer el precio correcto mediante la utilización de la herramienta Van Westendorp.
- Establecer los parámetros de distribución del producto y canales de comunicación con el cliente.
- Identificar la estructura idónea del plan de publicidad y promoción de las bondades del producto.

3.6. Metodología

Se aplica como herramienta metodológica, el análisis cualitativo mediante la aplicación de entrevistas a dos expertos de la industria y dos posibles clientes que viven en Madrid, y análisis cuantitativo mediante la aplicación de encuestas on line.

3.7. Investigación cualitativa

Para la investigación cualitativa se realiza dos entrevistas a expertos, que se dedican a la actividad de producción y comercialización de quinua y sus productos derivados, y dos posibles clientes potenciales del país de destino.

3.7.1. Entrevista a Expertos

Se realizaron dos entrevistas de manera personal a dos expertos para obtener información sobre: el producto precio, plaza y promoción (Anexo 1).

Tabla N° 5: Información Expertos

	Experto 1	Experto 2
Nombre:	Carlos Montenegro	Carlos Burbano
Edad:	42 años	32 años
Teléfono:	0997867017	0980993670
Empresa:	SÚPER CEREALES GOURMET	IMPROAGRO S.A.
Ubicación:	Quito	Tulcán
Tiempo:	10 años	5 años

Experiencia:	Gerente propietario exportador de productos derivados de la quinua, adaptación del producto según lo que el cliente solicite, alrededor de cinco años.	Jefe Comercial desde el año 2013, empresa procesadora e industrialización de derivados de quinua orgánica.
---------------------	--	--

Resumen de entrevista a los expertos

El experto N° 1 manifiesta: los principales rubros en cuanto a inversión se dan por el cultivo de quinua y adquisición de maquinaria, a nivel del mercado europeo el cliente consume productos saludables, los productos de exportación: quinua en grano, hojuelas, pop de quinua, harina, snack, principales destinos : Estados Unidos, Colombia, Panamá, negociaciones futuras con: España, China, Francia, término de negociación FOB, despacho mensuales de un contenedor, el precio FOB aproximado 2,50 el kilogramo de quinua orgánica, pop de quinua orgánico alrededor de 7 usd el kilo, tiempo de 40 días desde el Puerto de Guayaquil a España, costo de 1.200 dólares cada contenedor, canales de distribución: tiendas naturistas, tienda especialistas y supermercados. Existe una guerra de precios con la competencia: Perú y Bolivia, los cuales tienen costos operativos más bajos debido al gran volumen de producción de quinua, finalmente manifiesta que el cumplimiento obligatorio de las diferentes barreras no arancelarias es un obstáculo que se debe superar.

El experto N° 2 manifiesta: los principales rubros en cuanto a inversión se dan por adquisición de materia prima, maquinaria e infraestructura, se ha recibido apoyo técnico por parte del gobierno, actualmente se exporta a España, con un contrato firmado para exportar cuatro contenedores en el año 2019, la producción viene de Imbabura hasta que Carchi cumplan con los requerimientos, se exporta: quinua en grano, hojuelas, granolas, pop de quinua, harina, snack. El precio de pop de quinua entre 5 a 6 dólares en 300 gramos, un flete de 1.500 dólares cada contenedor, el tiempo de entrega del producto desde el puerto de Guayaquil a España es de 40 días, vía marítima, término de negociación FOB, la distribución de la quinua la realizan mediante un bróker quien se encarga de su distribución. El consumidor del mercado europeo busca adquirir productos de calidad, de buen sabor y con alto valor nutricional, entre las principales barreras

al ingreso al son las certificaciones, entre los principales competidores son Perú y Bolivia, la estrategia que utilizan frente a ellos, es competir con productos con calidad, se tiene una quinua dulce y mayor número de nutrientes, innovación en la presentación del producto, participación en ferias internacionales, página web.

3.7.2. Conclusiones de la Entrevista a Expertos

- El consumidor de la Unión Europea busca adquirir productos orgánicos, saludables, nutritivos y de calidad, se debe aprovechar el apoyo del gobierno para tecnificar los cultivos de productos agrícolas y promocionarlos en el mercado internacional. A pesar de que Perú y Bolivia representan la mayor competencia en el mercado de destino, debe aprovechar como principal estrategia que la quinua producida en el Ecuador tiene mayor proteínas y mejor sabor que la competencia INIAP, 2018).
- Bajo el criterio de los expertos, la exportación de pop de quinua al mercado de España, es una alternativa innovadora, se hace necesario el analizar el nicho de mercado, para establecer los gustos y preferencias del potencial comprador, cumplir con los permisos de ingreso e invertir en publicidad del producto.

3.7.3. Entrevista a Clientes

Se realizaron dos entrevistas a clientes, a fin de obtener información sobre sus gustos y preferencia, que pueden contribuir a mejorar el producto y tener más aceptación en el mercado de destino (Anexo 2).

Tabla N° 6: Información Clientes

	Cliente 1	Cliente 2
Nombre:	Luzdari Pozo	María Elena Cabrera
Edad:	24 años	65 años
Teléfono:	0984701612	34675655683
Ocupación:	Profesional Nutricionista	Ama de Casa
Lugar de residencia:	Madrid	Madrid

Resumen de entrevista a clientes

La primera cliente la Nutricionista Luzdari Pozo, manifiesta lo siguiente: tiene un estilo de vida saludable, se cuida principalmente en la alimentación, consume cereales, frutas y proteínas, prefiere productos naturales, entre los principales cereales que consume se encuentra la avena y el trigo, le llama la atención la quinua ha escuchado que es un cereal importante en la nutrición, estaría dispuesta a adquirir el pop de quinua y considera que es una idea innovadora, el cual debería cumplir con los registros sanitarios que aseguren la calidad del producto, su frecuencia de consumo podría ser de manera semanal, estaría dispuesta a pagar entre 4 a 5 euros por 100 gramos del producto, este producto es ideal para todas las personas, mira la necesidad de publicitar este producto mediante las redes sociales principalmente, Instagram, Twitter, Facebook para dar a conocer sus beneficios y dar a conocer la marca ecuatoriana, con promociones por la compra para hacer atractivo su adquisición, la factibilidad de emprender con este proyecto tendrá buena acogida por ser productos naturales y que ayudan a mejorar la salud del consumidor.

La segunda cliente es la Señora María Elena Cabrera, la cual manifiesta: tiene un estilo de vida saludable, hace dieta y se cuida principalmente en la alimentación, consume cereales, frutas y verduras, prefiere productos naturales porque no repercuten en la salud, consume avena, quinua y lecitina, opina que la quinua contiene bastantes proteínas, está dispuesta a adquirir el pop de quinua y considera que es una idea innovadora, la calidad del producto es importante, también el sabor y textura, le interesaría adquirirlo en supermercados o tiendas especializadas, la frecuencia de consumo tres veces en la semana, dispuesta a pagar entre 4 a 5 euros por 300 gramos del producto, este producto es ideal para todas las personas sin importar la edad, necesidad de publicitar el producto mediante las redes sociales y televisión para dar a conocer sus beneficios y la marca ecuatoriana, con promociones por la compra para hacer atractivo su adquisición, la factibilidad de emprender con este proyecto tendrá buena acogida por ser un producto con alto valor nutritivo.

3.7.4. Conclusiones de la Entrevista a Clientes

- El consumidor de Madrid, se inclina a tener una vida saludable, consumiendo principalmente alimentos que contienen gran valor nutritivo, naturales, de buena calidad, buen sabor por lo que están dispuestos a pagar un valor razonable por obtener este producto innovador, con inclinación a recibir promociones y descuentos en su compra ya sea en supermercados o tiendas de barrio, se concluye que el proyecto pretende llegar con idea innovadora, fácil de consumir, accesible en varios puntos de distribución, y con un valor nutricional alto, que fácilmente puede ser consumido de manera frecuente.

3.8. Investigación Cuantitativa

Para llevar a cabo la investigación cuantitativa se utiliza el método de muestreo no probabilístico con la técnica de bola de nieve (n=20 encuestas), vía online a potenciales consumidores residentes en Madrid (Anexo 3).

3.8.1. Correlación entre variables y tablas de contingencia

- Con un total de 17 encuestados, cuyas edades van desde los 20 años hasta más de 60 años, el 100% está dispuesto a consumir pop de quinua ya sea por su valor nutritivo el 64,71% y rica en fibra el 35,29%, la frecuencia de consumo es mayormente de manera mensual con el 29%, seguida por la frecuencia semanal del 24%. Prefieren adquirir el producto en los supermercados con el 64,71% de aceptación, hipermercados con el 23,53% y tiendas de barrio el 11,76%, buscan promociones al momento de compra principalmente: descuentos, muestras y degustaciones con el 35,29% de aceptación y la oferta 2x1 con un porcentaje de aceptación del 29,41%; el cliente prefiere recibir información mediante la utilización de las redes sociales mayor inclinación al Facebook el 41,18%, Instagram el 35,29% y WhatsApp con el 23,53%. El consumidor prefiere que el producto tenga un buen precio, calidad y certificaciones orgánicas representan el 23,53% cada una, seguido por la importancia en el contenido nutricional con el 17,65%, y finalmente el factor del sabor con el 11,76%. Del total de encuestados prefieren comprar productos que provengan de Ecuador con una aceptación del 64,71%, Colombia y Perú la aceptación es del 11,76% para cada país (Anexo 4).

3.8.2. Análisis del precio Modelo de Van Westendorp y Precio Óptimo

Se aplica la técnica de análisis de Van Westendorp, para el establecimiento del precio óptimo y tener un producto competitivo. El precio óptimo para llegar a competir con el producto en el mercado de destino es de € 4.89, para validar la aplicación del modelo, se calcula el promedio ponderado de los datos que los encuestados, y como resultado arroja un valor de € 4.89, es decir el modelo está correctamente elaborado y es similar a la variable del precio justo (Anexo 5).

3.8.3. Conclusiones de la encuesta online

- Después de haber realizado el análisis de las encuestas online, se puede concluir que el proyecto para la exportación de pop de quinua a España, es factible por cuanto el consumidor está dispuesto a probar un producto innovador, saludable, de buen sabor, de gran calidad, de alto valor nutritivo, que se lo pueda conseguir fácilmente en supermercados, con promociones y descuentos incluso su distribución o ventas online se la puede realizar utilizando las herramientas tecnológicas actuales, es recomendable consumirlo independientemente de la edad y del género, lo puede consumir a cualquier hora del día es decir cuando guste el consumidor, el precio justo a pagar con la compra del producto es de € 4,89 (Anexo 6 – 7).

3.9. Conclusiones generales Investigación de Mercado

- El producto pop de quinua, tiene gran aceptación a nivel del mercado analizado, el 100 % de los encuestados están dispuestos a consumir este producto, lo miran como una idea innovadora, saludable, que les puede brindar calidad y buen sabor, es decir que cumple con los gustos y preferencias del consumidor.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

De acuerdo a los análisis externos, internos y de clientes, se puede identificar que el mercado de España resulta atractivo para la implementación del actual plan de negocio, la investigación arroja resultados positivos que se convierten en oportunidades para la exportación de pop de quinua al mercado de destino, considerando que el consumidor español cada día se preocupa más por comprar productos saludables y que cumplan con los requisitos de calidad para garantizar una responsabilidad social y ambiental, busca productos fáciles de adquirir en las diferentes cadenas de distribución, el gasto per cápita para el consumo de productos ecológicos presenta un incremento del 14,05% entre los años 2012 – 2016, con un gasto per cápita de 36,33€ al año 2016 (EcoLogical, 2018).

Ecuador ha logrado posicionarse en 2017 como el primer socio comercial de la Unión Europea, el sector más importante de la exportación a España es el Agroalimentario, al año 2017 registró un incremento de 16,4%, cifrándose en 576,5 millones €, con un peso del 96,4% sobre el total de las exportaciones (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ecuador , 2017). Entre la gama de productos ecológicos importados por España, tienen gran acogida los derivados de cereales; frutas; verduras; alimentos infantiles; productos dietéticos; lácteos; café, té, infusiones, derivados del cacao, entre las principales (EcoLogical, 2018). En el año 2017 España importa con partida arancelaria 1904.10.00 cereales obtenidos por inflado o tostado en la cual se clasifica el pop de quinua, 15.004.173,00 kilogramos, con una tendencia de crecimiento del 21.18% al año 2018 es decir 18.182.743,00 kilogramo, la participación del Ecuador en estas importaciones presenta una importante variación entre el año 2016 al 2017 en la cantidad exportada de 38.882 kilogramos a 66.551 kilogramos es decir el 71% de crecimiento (TRADE MAP, 2019), comparando la necesidad de importación del producto por parte de España y lo que exporta Ecuador hay una marcada diferencia que hace posible ofertar más del producto que es comercializado actualmente.

El gobierno pretende mantener, ampliar y mejorar varios acuerdos comerciales, que faciliten el intercambio de productos entre Ecuador y el resto del mundo, uno de ellos el acuerdo comercial Sistema Global de Preferencias Comerciales (SPG), suscrito y ratificado entre Ecuador y la Unión Europea entra en vigencia desde el 01 de enero 2017 cuya duración es indefinida, brinda a los exportadores ecuatorianos la liberalización incluso del 100% en el pago de tributos para varios productos, para el caso específico de pop de quinua, con partida arancelaria: 1904.10.00 goza de esta preferencia arancelaria (TRADE MAP, 2019).

Adicional a ello el gobierno ecuatoriano, actualmente lidera la puesta en marcha de la reactivación de zonas específicas que fueron declaradas como deprimidas, tal es el caso de la Provincia del Carchi, que se beneficia con la creación de la ley de desarrollo fronterizo, que permite fomentar la tecnificación de los cultivos de quinua utilizada como materia prima para la elaboración del pop de quinua, el INIAP apoya al pequeño productor en la dotación de semilla certificada para la producción de quinua orgánica, el 20% del total del cultivo de quinua cuenta con semilla certificada, el 98% de los productores mecanizaron la preparación del suelo para la producción de quinua, apenas el 2% lo hacen de manera (Monteros Guerrero, 2016).

A pesar de que Perú y Bolivia son los principales competidores con grandes volúmenes de producción de quinua como materia prima, la quinua producida en el Ecuador tiene mayor proteínas y mejor sabor que la competencia (INIAP, 2018), y gracias a las condiciones agroecológicas y a la diversidad de ecosistemas Ecuador tiene, la posición geográfica privilegiada y la presencia de la cordillera de los Andes, hace posible que los cultivos de la quinua, estén en óptimas condiciones, con un total de 343,994 hectáreas a nivel del territorio ecuatoriano cuenta con potencialidad alta para el cultivo de quinua, es decir aquellas áreas en donde las condiciones naturales de suelos, relieve, clima presentan las mejores características para el establecimiento del cultivo, así como también la cercanía a la accesibilidad a servicios viales, infraestructura y mercados (Valenzuela Chauca, 2016), aproximadamente 5 mil pequeños productores, que pertenecen a 61 organizaciones, se dedican a la siembra y comercialización de la quinua, el 38% de la producción de quinua del país se

encuentra en la Provincia del Carchi, el 21% en Chimborazo, el 20% en Cotopaxi (Arias Angulo, 2017).

La expectativa de consumir un producto libre de químicos, hace que el pop de quinua sea un producto innovador y atractivo para el consumo en el mercado objetivo ciudad de Madrid, enfocado a la población económicamente activa conformado por un total de 3.354,70 Habitantes, cuyo PIB per cápita asciende a los 33.809 € (Observatorio de Complejidad Económica, 2017), el consumidor está dispuesta a pagar un precio razonable, si el producto es de calidad, buen sabor y valor nutricional como componentes prioritarios en el momento de compra, la demanda será para consumo propio y el resto de sus familias, independientemente de la edad puede ser consumido por cualquier persona.

La cosecha de la quinua cada vez se hace más atractiva para los agricultores de la sierra, por cuanto el gobierno apoyo el mejoramiento de la productividad y competitividad, a través de alianzas público privadas, MPCEIP, INIAP, Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR), PROECUADOR, Gobiernos Provinciales principales, quienes capacitan y tecnifican al pequeño y mediano productor en varios temas entre los principales: semilla de calidad, asistencia técnica, alternativas de tecnificación, adquisición de insumos, implementación y fortalecimiento en la cosecha y post cosecha, manejo de inventario, promoción en el mercado interno e internacional.

En base al estudio cuantitativo se puede determinar que del total de los 17 encuestados, el 100% está dispuesto a consumir quinua como una idea innovadora de consumir un producto saludable, y conocen los principales beneficios de la misma, especialmente por su enorme valor nutritivo y por ser rica en fibra, el consumidor está dispuesto a consumirla a cualquier momento del día sin importar la hora, y conseguirla en las diferentes cadenas de distribución, especialmente en los supermercados, hipermercados y las tiendas de barrio, el consumidor español tiene busca varias promociones al momento de compra del producto principalmente: descuentos, muestras, degustaciones, ofertas.

El consumidor español es culto y le gusta mantenerse informado sobre las bondades de los productos que adquiere, y busca productos que contribuyan con un estilo de vida saludable a nivel familiar, prefiere recibir información mediante los diferentes medios de comunicación especialmente mediante la utilización de las redes sociales, en cuanto a los principales factores que el consumidor antepone al momento de la compra del producto se tiene que el precio, calidad certificaciones orgánicas, importancia en el contenido nutricional incluso sabor.

Como dato importante se debe considerar que los encuestados prefieren comprar productos que provengan del país de Ecuador con una aceptación del 64,71%, de Colombia y Perú la aceptación es del 11,76% para cada país.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Las estrategias de marketing permiten describir la manera en que la empresa va a cubrir las necesidades y deseos de sus clientes, estas estrategias son una herramienta con la que la empresa espera cumplir sus objetivos (Ferrell O.C. & Hartline, 2006).

Se ha tomado en consideración para este plan de negocios se plantea una estrategia de internacionalización y posicionamiento del mercado, que permita establecer en la mente del consumidor los atributos, beneficios y valores distintivos (Lambin, 2009).

5.1.1 Estrategia de Internacionalización

El mercado de España es atractivo para la internacionalización de la empresa, esta es una opción para crecer, participar y mantenerse en el mercado internacional y desarrollar la imagen, se debe tomar en cuenta la normativa del mercado de destino y los hábitos de consumo, gustos y preferencias, se planifica comenzar con la exportación indirecta a través de intermediarios internacionales de marketing, tal es el caso de Mercadona y Carrefour, quienes liderarán en Madrid el proceso de distribución del producto pop de quinua en supermercados, hipermercados, tiendas especializadas, entre las principales, lo cual implica menos inversión al no necesitar una organización o red de marketing en el extranjero y también implica menor riesgo (Kotler & Armstrong, 2007).

El término de negociación que se utilizará para este proyecto es CFR -Valencia utilizado en transporte marítimo, "Coste y Flete", el exportador es responsable de todos gastos correspondientes con el transporte hasta llevar la mercancía al puerto convenido, el riesgo por pérdida o daño pasa al importador en cuanto la mercancía sube al barco, por lo que el seguro es a cargo del importador (Santander Trade, 2017), entrará al puerto de Valencia para posterior a ello el intermediario: Mercadona y Carrefour, se encarguen de trasladar el producto hasta los distintos puntos de compra masiva, el valor aproximado por cada contenedor de 40 pies es de 1.200 dólares por cada envío, según la opinión de

los expertos que actualmente ya se encuentran exportando al mercado de Madrid.

5.1.2. Estrategia de Posicionamiento de mercado

El posicionamiento del producto en la mente del consumidor, busca ofertar el producto pop de quinua con características diferente al de la competencia, basado en precio y calidad, sabor, valor nutricional, características BIO, diseño, marca y crear con esto la necesidad de que el cliente prefiera la marca ecuatoriana y la demanda incremente. Es importante utilizar publicidad necesaria para dar a conocer las ventajas potenciales de cultivo de quinua en el Ecuador al producir una quinua diferente a la de la competencia, con mayores proteínas y mejor sabor (INIAP, 2018) gracias a las mejores condiciones naturales, agua, suelos, relieve, clima, estacionalidad (Sistema de Información Nacional, 2014). Además de realizar una estrategia más por más la cual consiste en enfocarse en ofrecer un precio elevado a cambio de un producto de alta calidad (Ferrell O.C. & Hartline, 2006), esta estrategia, plasma indirectamente en la mente del consumidor, que el producto es de calidad y adicional a ello aporta valores nutritivos y saludables que mejorarán su estilo de vida, todos estos beneficios a cambio de un buen precio.

5.2. Mercado Objetivo

Se realiza la segmentación del mercado, según los siguientes indicadores:

Tabla N° 7: Mercado Objetivo

Tipo de Segmentación	Descripción	Datos
Segmentación geográfica	Bloque Económico	Unión Europea
	País	España
	Ciudad	Madrid
Segmentación demográfica	Población al 2018	6.587.711 habitantes
	Población Femenina (52,03%)	3.427.586 habitantes
	Población Masculina (47,96%)	3.159.466 habitantes
	PIB per cápita	33.809 €Euros
	Desempleo (11,9%)	783.938 habitantes

	Población Económicamente Activa	3.354,70 habitantes
	Poblaciones menores de 16 años (15,61% del Total de la Población)	1.028.342 habitantes
Segmentación conductual	Consumo Percápita de Cereales (kilos)	1,5 kilos por persona
	Consumo Percápita de Productos ecológicos (€)	36,33€
	Comportamiento del Consumidor	Salud, valor nutricional, prevención de enfermedades
	Población de Consumo	Cualquier persona independientemente de su edad, sexo y condición médica.

Adaptado de: (Santander Trade, 2017)

El mercado objetivo es la ciudad de Madrid, enfocado especialmente en la PEA conformado por 3.354,70 habitantes, con un PIB per cápita de 33.809 €, siendo uno de los más altos a nivel de España, considerando un consumo per cápita de cereales de 1,5 kilos/habitante (Gobierno de España, 2019).

5.2.1. Propuesta de valor

El consumidor español, se preocupa por la salud y responsabilidad social y medioambiental, ha tomado la decisión de comprar productos frescos y orgánicos, al ser Ecuador el tercer productor a nivel mundial de quinua, aprovecha esta ventaja competitiva y plantea entregar un producto nutritivo, saludable, orgánico y de calidad como una propuesta innovadora, utilizando la industrialización de la materia prima quinua para obtener el pop, como un snack que puede ser utilizado como un ingrediente crujiente sin gluten para el yogurt, avena y sabrosas ensaladas, decoración de postres, etc., es decir puede ser consumido por cualquier persona, sin importar de edad y el sexo a cualquier hora del día.

El apoyo del gobierno mediante las distintas entidades relacionadas con los proyectos de transformación de productos agropecuarios, serán las encargadas de incentivar esta alternativa a través de capacitaciones, entrega de semilla certificada, suministros, equipos o herramientas básicas, para que el productor

de quinua optimice su cosecha. La estrategia de marketing será planteada para que el consumidor de Madrid prefiera el producto ecuatoriano, la utilización de redes sociales, ferias, descuentos y promociones ayudará que el consumidor a conocer las propiedades y características de la quinua y así aumente su intención de compra e incluso el consumo se lo haga a diario y se extienda a sus familiares.



Figura No 1 Modelo Canvas

5.3. Mezcla de Marketing

5.3.1. Producto

El producto es un elemento fundamental de la oferta de mercado, el producto es algo tangible o intangible que puede adquirirse por medio del intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo. Esta definición permite clasificar un amplio número de “cosas” como productos que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo (Philip & Gary, 2007).

5.3.1.1. Características y Atributos del Producto

Debido a su riqueza nutricional, la quinua es considerada uno de los súper-alimentos por poseer 16 aminoácidos esenciales, oligoelementos, fibra, vitaminas y ausencia de gluten y colesterol (Monteros Guerrero, 2016), los aspectos nutricionales más destacables de la quinua, y que explican su creciente demanda en los mercados internacionales son: ausencia de colesterol, alto

contenido de fibras y fácil digestibilidad, no formación de grasas en el organismo, alto contenido proteico y presencia de los aminoácidos esenciales en un buen balance, carbohidratos de alta digestibilidad (ALADI, FAO, 2014). Además, la quinua representa un alimento nutricionalmente bien balanceado con múltiples propiedades funcionales para la disminución de riesgos de enfermedades crónicas atribuibles, anti-oxidante, antiinflamatoria, inmunomoduladora y anticarcinogénica, entre otras (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.). Los granos de la quinua son altamente nutritivos con una importante cantidad de proteínas y compuestos bioactivos respecto a granos de cereales tales como maíz, avena, trigo y arroz (Bazile, 2014) para el caso del pop a pesar de su industrialización conserva las propiedades de la quinua como principal materia prima.

Tabla N° 8: Composición Pop de quinua

Nutrition Facts / Información Nutricional	
Serving size / Tamaño por porción (30g)	
Servings per container / Raciones por Envase: 5	
Amount per serving / Cantidad por porción	
Energy (Calories)	503 kJ (120 Cal)
Energy from fat (Calories) (Calories from fat)	42 kJ (10 Cal)
% Daily value* / % Valor diario	
Total fat / Grasas totales	1 g 2%
Saturated fat / Grasa saturada	0 g 0%
Trans fat / Grasa Trans	0 g
Cholesterol / Colesterol	0mg 0%
Sodium / Sodio	15mg 1%
Total Carbohydrates / Carbohidratos totales	26g 9%
Fiber / Fibra	0g 0%
Sugar / Azúcar	7g
Protein / Proteína	2g 4%
Calcium / Calcio 3%	Iron / Hierro 8%
Potassium / Potasio 2%	
* Percent Daily Values are based on a diet of 2000 calories * Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 8360kJ (2000 calorías)	

Tomado de: FAO, 2014

5.3.1.2. Branding

Se convierte en una de las decisiones más importantes al momento de construcción de la marca que permite identificar el producto. Las marcas constan de dos partes: el nombre de marca y el logotipo de marca, los buenos logotipos de marca, comunican con eficacia la marca y su imagen sin el uso de palabras habladas (Ferrell O.C. & Hartline, 2006). (Anexo 8)

Nombre de la empresa: EXPOPAGRO CIA.LTDA
 Slogan de la empresa: Brindamos snack nutritivo y de calidad
 Nombre del producto: Pop de quinua
 Marca: BIOPOPQuinoa
 Logotipo: Imagen de la naturaleza que representa el cuidado del medio ambiente en manos del consumidor.



El verde es el color de la naturaleza y es uno de los principales emblemas de la vida saludable, el amarillo color de la quinua transformada en pop.

Tipografía: Llamativa a la vista del consumidor y entendible.

5.3.1.3. Etiquetado

Se debe protección del consumidor a través de la información alimentaria, se exige que la información en el etiquetado sea sencilla y fácil de comprensión, para ayudar a los consumidores a tomar sus decisiones de compra.

Además, se debe especificar las certificaciones que posee el producto, mismas que deben ser avaladas y otorgadas por entidades autorizadas, el producto contará con la certificación orgánica de la Unión Europea y con el sello Fair Trade.

Tabla N° 9: Contenido del etiquetado






5.3.1.4. Envase y Embalaje

El empaque del producto se estructura en primario, secundario y terciario es decir envase, empaque y embalaje respectivamente. El Producto final "pop de quinua" será envasado en fundas flex up transparente oxo biodegradable con zipper resellable o cierre hermético, cada una con un peso neto de 300 gramos,

que serán empacadas en cajas de cartón individual para luego ser embaladas en una caja de cartón máster con un aproximado de 24 unidades, las cuales serán embaladas en pallets de madera, para su posterior trasportación.

Tabla N° 10: Envase y Embalaje

Tipo	Detalle	Descripción	Medidas	Imagen
Primario	Envase	Funda Flex Up Transparente oxo biodegradable con zipper resellable o cierre hermético.	24 cm ancho x 36 cm de alto, 300 gr.	
Secundario	Empaque	Cajas de Cartón Individual	24 cm ancho x 36 cm de alto x 6 cm de profundidad.	
Terciario	Embalaje	Cajas de Cartón Máster	34,4 cm ancho x 50 cm alto x 32 cm profundidad, 24 unidades.	

5.3.1.5. Soporte

Este servicio consiste en la atención del cliente posterior a la venta es decir servicio post venta, este servicio es una de las principales estrategias de marketing que genera lealtad fidelidad de los clientes, y forma parte de la publicidad de la empresa. Al no tener sucursal en la ciudad de destino, en este caso Madrid, el servicio de soporte al cliente se lo realizará en línea es decir se utilizará la tecnología a través de la interacción mediante redes sociales y la plataforma informática de la página web para atender los requerimientos del cliente de manera ágil, rápida y oportuna; lo cual permitirá conocer y escuchar a los clientes, identificar oportunidades de mejora e incluso evaluar el producto y una futura retroalimentación. La información necesaria para contactar con este servicio se especifica en la parte posterior del envase del producto.

5.3.2. Precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de

tener o usar el producto o servicio (Philip & Gary, 2007). El precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores, sus decisiones de compra son impulsadas principalmente por el precio. Desde la perspectiva del vendedor, cuatro temas clave se vuelven importantes en la estrategia de fijación de precios: 1) costo; 2) demanda; 3) valor del cliente, y 4) precios de los competidores, desde la perspectiva del comprador, dos temas clave determinan la estrategia de fijación de precios para la mayoría de las empresas: 1) valor percibido, y 2) sensibilidad a los precios (Ferrell O.C. & Hartline, 2006).

5.3.2.1. Costo de Venta

El costo de venta de cada caja de 300 gramos del producto pop de quinua, es 3,38 USD es decir €3.02, cada gramo de quinua como materia prima es de 0,002 USD, con una cantidad de envío programado de manera trimestral de 17.000 cajas como carga consolidada en un contenedor de 40 pies, se considera un 10% adicional de compra de materia prima por desperdicio.

Tabla N° 11: Costos de Venta

Concepto	N° veces		Gasto Mensual (USD)	Gasto Anual (USD)
Costos Directos				206.177,53
Compra de Materia Prima				113.548,13
Mano de Obra Directa				92.629,40
Costos Indirectos				14.040,00
Luz	12		100,00	1.200,00
Agua	12		75,00	900,00
Teléfono	12		50,00	600,00
Arriendo	12		800,00	9.600,00
Agua	12		25,00	300,00
Mantenimiento Maquinaria	12		120,00	1.440,00
Costos Logísticos				9.944,00
Flete internacional	4	1.500	500,00	6.000,00
Flete nacional	4	600	200,00	2.400,00
Honorarios Agente de Aduana y Abogado	4	386	128,67	1.544,00
Total (USD):			1.998,67	230.161,53

COSTO UNITARIO VENTAS (USD):	3,38
COSTO UNITARIO VENTAS (USD):	3,02

Adaptado de: Empresa IMPROAGRO S.A.

5.3.2.2. Estrategia de Precios

La estrategia de fijación de precios en la etapa de introducción es muy importante debido a que establece el estándar para los cambios en el establecimiento de los precios en el tiempo, se adopta la estrategia de fijación de precios basada en la combinación adecuada de calidad y buen servicio a un precio justo (Kotler & Armstrong, 2007).

Fijar el precio del pop de quinua en el mercado de Madrid, se enfoca en la estrategia de igualación con la competencia e incluso poder llegar con un precio ligeramente menor a la competencia, es decir principalmente los precios de Bolivia y Perú. Según la entrevista brindada por el Ingeniero Carlos Montenegro en calidad de Gerente-Propietario de la Empresa SÚPER CEREALES GOURMET, manifiesta que el precio del pop de quinua en presentación entre 200 a 300 oscila entre 4 a 6,50 Euros, puesto en las perchas de los hipermercados, supermercados o tiendas especializadas. Una vez que se ha realizado el análisis del precio a través de la utilización de la herramienta Van Westendorp, se llegó a establecer que el precio óptimo para que el consumidor adquiera el producto es de € 4,89 por 300 gramos, el cual los encuestados estarían dispuestos a pagar por su compra. Es importante mencionar que las grandes distribuidoras ganan un margen de utilidad entre el 20 al 25% del precio pactado con el exportador, ellos manejan volúmenes de venta a gran escala, por lo tanto, el valor es representativo.

5.3.2.1.2. Estrategia de Entrada

Se la realiza a través de la implementación de una ventaja competitiva de diferenciación, la cual consiste en dar a conocer al consumidor ciertas cualidades distintivas del producto (Lambin, 2009), de esta manera se logra tener un mejor

posicionamiento frente a los competidores para conseguir la fidelización del cliente, tanto en atributos, características, precio, sabor y valor nutricional distinto al de la competencia que le otorgan un valor agregado.

5.3.2.1.3. Estrategia de ajuste del precio

Se utilizará como estrategia la fijación de precio similar al de la competencia y con promociones y descuentos de manera permanente al del precio normal, para crear entusiasmo, urgencia de compra en el cliente y a la vez hacer sentir al comprador afortunado de aprovechar la oportunidad de compra, con esto se aumenta las ventas y se reduce los inventarios (Kotler & Armstrong, 2007).

Como política de promoción se coordina con los grandes distribuidores Mercadona y Carrefour que promociones los descuentos especialmente en temporada de vacaciones de los estudiantes donde los padres de familia visitan los supermercados con sus hijos, en los meses de julio y agosto y la temporada de navidad, donde hay más volumen de compras.

5.3.3. Plaza

Para ingresar con el producto a los diferentes Estados miembros de la Unión Europea, varias empresas toman como una buena alternativa contratar el servicio de intermediarios, quienes demuestran cada día mayor eficiencia en las funciones de distribución incluso a un costo menor que el productor, sea mediano o pequeño, por cuanto se especializan en este proceso, tanto en calidad, publicidad, precio e innovación.

Según información brindada por el Mercado Ecológico en España; las dos tiendas mejor valoradas por el consumidor: Carrefour y Mercadona, lanzan ya sus primeros supermercados Bio en Madrid, estos establecimientos ofrecen productos procedentes de la agricultura y ganadería ecológica, cuentan con una oferta diferenciada principalmente en alimentación seca que incluyen fruta y verdura, además se entrega una buena experiencia de compra, surtido y sostenibilidad, cadenas como Aldi y Lidl también están incursionando en esta nueva oferta de servicio debido a la creciente demanda de los mismos.

5.3.3.1. Estrategia de distribución

Los canales de distribución se pueden describir por el número de niveles de intermediación que separan al fabricante del consumidor final (Lambin, 2009), para la aplicación del plan de negocios se utilizará el canal de distribución indirecto con la participación de un intermediario en este caso las grandes cadenas de distribución: Mercadona y Carrefour, para acercar el producto pop de quinua al comprador, este sistema indirecto se denomina “corto” por qué solo tiene un nivel de intermediario, el producto llega hasta el puerto de Valencia, bajo el término de negociación CFR – Valencia, posterior a ello los intermediarios por cuenta propia trasladan el producto pop de quinua hasta la distribución en los diferentes supermercados, hipermercados y/o tiendas especializadas.

5.3.3.2. Puntos de Venta

Carrefour y Mercadona son dos potenciales mayoristas líderes en la distribución de productos Bio y que cuentan con la suficiente experiencia y capacidad logística, para lograr posicionar el producto en el mercado meta, ellos manejan una publicidad de penetración estratégica que asegura la acogida del producto en el mercado de destino, estas dos cadenas, serán las encargadas de hacer conocer el producto, tanto en calidad, atributos, precio, y sobre todo con la marca ecuatoriana.

5.3.3.3. Estructura del canal de distribución

Al existir intermediarios en el proceso de comercialización el canal de distribución a utilizarse es indirecto, por cuanto es necesario que un mayorista o minorista para ofertar el producto.



Figura N° 2 Canal de Distribución Indirecto

5.3.4. Promoción

5.3.4.1. Estrategia de Promoción

Se utiliza la estrategia de presión (Push), induciendo al distribuidor a referenciar la marca, manteniendo mínimos de inventario del producto, mayor visibilidad del producto en los anaqueles o perchas, concentra en las iniciativas dirigidas a los mayoristas y los minoristas para inducirlos para cooperar con la empresa, a referenciar la marca, a mantener un nivel mínimo de existencias, a mostrar los productos y darles suficiente visibilidad en sus anaqueles, el objetivo es concretar los esfuerzos en la venta a intermediarios, ofreciéndoles incentivos para que favorezcan la promoción del producto (Lambin, 2009).

5.3.4.2. Publicidad

Se tendrá éxito si los anuncios publicitarios atraen la atención del cliente, los grandes intermediarios en este caso Carrefour y Mercadona, son también los responsables de diseñar una campaña de marketing fuerte a fin de crear la necesidad en la mente del cliente por adquirir el producto y buscar su fidelidad a largo plazo.

También se diseñará un sitio web en el cual todos los usuarios a nivel internacional puedan estar informados sobre el producto pop de quinua, se colocarán videos promocionales e informativos, donde el usuario pueda estar informado en cuanto a calidad, nutrición, beneficios y país de procedencia , esta interacción con la página web y demás redes sociales será en tiempo real con la colaboración del departamento de ventas , quien canalizará las diferentes respuestas a las inquietudes y comentarios del cliente vinculado al servicio post venta, las redes sociales y expandir el crecimiento de los potenciales compradores.

Se ha considerado el incremento cada año del rubro de publicidad, en el segundo año se tendrá un incremento del 20% del valor inicial de 6.000 USD es decir un adicional de 1.200 USD, y los años posteriores se incrementará un adicional del 5% , hasta llegar al quinto año con un valor de \$ 2.100 adicional al rubro inicial de publicidad, esta rubro servirá para utilizar medios de comunicación locales por ejemplo televisión y radio, o para incremento impreso de medios publicitarios según la necesidad.

Tabla N° 12: Proyección costos de publicidad

Medios Publicitarios :	Detalle Publicitario (anual):	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	Página web con licencia propia con toda la información de la empresa, beneficios del producto, contactos, servicio post venta.	1.000	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y dominio página web	Mantenimiento y actualización de campos cada año	170	173,621	177,32	181,10	184,95
Facebook	Red social de patrocinio y publicidad masiva, de manera diaria subir noticias, añadir nuevos contactos y compartir la información.	100	102,13	104,31	106,53	108,80
Twitter	Red social de patrocinio y publicidad masiva, de manera diaria subir noticias, añadir nuevos contactos y compartir la información.	100	102,13	104,31	106,53	108,80
Instagram	Red social de patrocinio y publicidad masiva, de manera diaria subir noticias, añadir nuevos contactos y compartir la información.	100	102,13	104,31	106,53	108,80
Muestras gratuitas del producto y degustaciones en ferias	Conocimiento previo del producto por parte de los distribuidores mayoristas.	800	817,04	834,44	852,22	870,37
Participación ferias internacionales	Rubro para la participación en dichas ferias promocionales.	1.300	1.327,69	1.355,97	1.384,85	1.414,35
Banner	Publicitarios que serán colocados en las cadenas de distribución de Mercadona y Carrefour (50 a 10 usd la unidad).	500	510,65	521,53	532,64	543,98
Afiches	Publicitarios que serán colocados en las cadenas de distribución de Mercadona y Carrefour (120 a 4 usd la unidad).	480	490,22	500,67	511,33	522,22
Trípticos	Publicitarios que serán entregados para su distribución en Mercadona y Carrefour (4.000 a 0,30 usd la unidad).	1.200	1.225,56	1.251,66	1.278,32	1.305,55
Tarjetas de presentación	Publicitarios que serán entregados para su distribución de Mercadona y Carrefour (3.000 a 0,25 usd la unidad).	250	255,33	260,76	266,32	271,99

Medios de Comunicación, incremento material publicitario según necesidad	Propaganda televisión y radio (medios locales) incremento del 5% del rubro total de publicidad.	1.200,00	1.500,00	1.800,00	2.100,00	
Total, USD:		6.000	6.306,50	6.715,27	7.126,35	7.539,81

5.3.4.3. Promoción en Ventas

Se desarrollará mediante la coordinación con los representantes de las grandes distribuidoras: Carrefour y Mercadona entre las principales: degustaciones del producto para poder abarcar una mayor cantidad de clientes, ofertas promocionales, descuentos por la compra, muestras gratis, entrega de material publicitario al cliente, participación en ferias y eventos donde haya una asistencia masiva de potenciales clientes. Mediante la interacción con la página oficial de la empresa, se impulsará el consumo del producto ecuatoriano diferenciando su marca.

5.3.4.3. Relaciones Públicas

Se establece buenas relaciones públicas con los intermediarios, para forjar relaciones comerciales de expansión y busca de nuevos socios, se plantea como herramienta principal la participación a ferias internacionales donde se reúnen compradores y vendedores de productos orgánicos y ecológicos para promocionar el producto pop de quinua con marca ecuatoriana y la promoción directa con personal de la empresa quien estará presente en un stand adecuado con banner publicitarios, afiches, entrega de material publicitario (trípticos, flyers, tarjetas de presentación, afiches), también se ofrecerá degustación del pop de quinua, promociones de compra, visualización y exposición de los beneficios del producto, video promocional desde la cosecha hasta la elaboración para llamar la atención del comprador e informar de esta nueva innovadora a través de la proyección en la página web.

Se planifica la participación del personal directivo y el responsable del área de marketing a las siguientes ferias internacionales:

- II Jornadas Profesionales Encuentros Bio2B – Bio Cultura España 2019, objetivo es conocer la actualidad del mercado ecológico, conseguir clientes potenciales e intercambiar propuestas, en Madrid el 22 de marzo de 2019.
- Feria ecológica profesional en España, 6 y 7 de junio de 2019 Madrid, objetivo es promover las industrias alimentaria y vinícola, ecológicas a nivel internacional.

5.3.5.4. Fuerza de ventas

Al utilizar un canal de distribución indirecto, la principal fuerza de venta para EXPOPAGRO CIA.LTDA. es contar con dos tiendas de supermercado como son Carrefour y Mercadona, las cuales serán las encargadas de ofertar el producto BIOPOPQuinoa; dichas cadenas de distribución cuentan con personal altamente capacitado en ventas y captación de nuevos clientes.

5.3.5.5. Marketing Directo

La empresa mantiene un vínculo directo con el cliente, con la utilización de redes sociales, interacción con la página web, y seguir posicionando el producto en la mente del consumidor. Al participar de manera directa en ferias internacionales, el personal técnico tendrá relación directa con el cliente en el mercado de destino.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Filosofía Organizacional

6.1.1. Misión de la Organización

EXPOPAGRO CIA. LTDA, es una empresa ecuatoriana, ubicada en la ciudad de Tulcán, dedicada a la industrialización y comercialización pop de quinua orgánica como una idea innovadora de brindar el mejor cereal nutritivo y de calidad superior al de la competencia, entregando al cliente de Madrid un producto saludable que mejora su estilo de vida y previene posibles enfermedades, la constante tecnificación en el proceso y el apoyo del personal capacitado asegura el cuidado al medioambiente.

6.1.2. Visión de la Organización

Al 2024, ser la empresa líder en Madrid en la comercialización de pop de quinua brindando un producto innovador de gran calidad, excelente sabor y a un precio competitivo, entregando al consumidor un producto altamente nutritivo, orgánico y natural, que permita contribuir a mejorar el estilo de vida y cuidar la alimentación de toda la familia.

6.1.3. Objetivos de la Organización

6.1.3.1. Objetivos a Mediano Plazo

- Incrementar el volumen en ventas del producto pop de quinua, de 4 envíos / contenedor, un adicional a partir del segundo año, hasta llegar al quinto año de vida del proyecto con un despacho de 8 envíos /contenedor.
- Invertir en publicidad a partir del segundo año del proyecto en un 20% comparado al primer año, y posterior a ello cada año aumentar un 5% adicional en el rubro de publicidad y dar a conocer el producto en los medios de comunicación local.
- Reducir a partir del tercer año un 10% los costos de materia prima quinua considerando la tecnificación de los cultivos mediante una alianza estratégica con el GAD Provincial del Carchi y los respectivos descuentos por parte de

los diferentes proveedores de los diferentes materiales para la elaboración del producto pop de quinua.

- Disminuir el porcentaje de desperdicio en el proceso de industrialización de la quinua, pasar del 10% al 5% al quinto año de vida del proyecto.
- A partir del segundo año implementar la normativa de calidad ISO 22000 y la certificación HACCP y BPM, como una herramienta estratégica de mejora en la calidad en todo el proceso.
- Ampliar la estructura de la organización, al tercer año de operatividad de la empresa, mediante la contratación adicional del 33% adicional en el personal operativo de la empresa.

6.1.3.2. Objetivos a Largo Plazo

- Expandir el producto pop de quinua, a la ciudad de Valencia como puerto de entrega del producto, a partir del quinto año de ejecutado el plan de negocios.
- Al sexto año de vida del proyecto, despachar 10 contenedores anuales del producto pop de quinua, mediante el manejo constante de publicidad y marketing especializado en las ferias promocionales de productos agrícolas.
- Ampliar la línea de productos derivados de la quinua para ser exportados a Madrid, mediante la aplicación de un estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias del consumidor, luego del séptimo año de vida del proyecto.
- Tener personal de marketing que labore en los centros de distribución mediante la modalidad de degustadores del producto, a partir del sexto año de vida del proyecto.

6.1.3.3. Análisis comparativo con la Industria

El análisis comparativo de lo realiza con la empresa IMPROAGRO S.A, cuya actividad es similar a la empresa EXPOPQUINUA CIA. LTDA., las dos entregan productos de calidad, orgánicos que mejoran el estilo de vida sin importar la edad, con expansión internacional especialmente a los países que conforman la Unión Europea, se detalla el siguiente cuadro comparativo:

Tabla N° 13: Análisis comparativo con la industria

Puntos de comparación	Empresa IMPROAGRO	Empresa EXPOPQUINUA
1. Constitución:	2015	2019
2. Compañía:	Sociedad Anónima	Compañía Limitada
3. Organigrama:	Funcional	Funcional
4. Productos a exportar:	Risotto, Avena, Hojuelas, Quinua Gold, Barras energéticas,	Pop de quinua
5. Mercado a exportar:	Madrid, Alemania	Madrid
6. Presentación pop quinua:	200 gramos	300 gramos
7. Precio de exportación pop quinua:	4,10 euros	4,10 euros
8. Servicio Post Venta	No	Si
9. Indicadores competitivos	Precio, sabor, calidad	Precio, sabor, calidad
10. Mercado de clientes	Todos sin importar la edad	Todos sin importar la edad
11. Volumen de Exportación	Objetivo a corto plazo exportar un promedio de 10 contenedores al año, crecimiento del 32,08% desde cinco años atrás.	Objetivo a corto plazo exportar un promedio de 6 contenedores al año, crecimiento del 18,99 % los cinco años siguientes.

Adaptado de: Empresa IMPROAGRO S.A.

Una de las principales diferencias es que la empresa IMPROAGRO no cuenta actualmente con el Servicio Post Venta, como una alternativa de atender los requerimientos, sugerencias, consultas, novedades del consumidor, este tipo de publicidad ayuda a ahorrar tiempo y llega en forma directa a cualquier hora y en cualquier día, a un sin número de usuarios que a futuro se podrán convertir en potenciales compradores.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Mapa de Procesos

La operatividad de la empresa adopta procesos eficientes para mejorar el sistema de gestión de calidad, con esto se aumenta la satisfacción del cliente y cumplimiento de los objetivos.

6.2.2. Descripción de los Procesos

El mapa de procesos inicia con las necesidades del cliente y termina con la entrega del bien o servicio y la satisfacción del cliente, se divide en: procesos gobernantes, acreedores de valor y procesos de apoyo.



Figura No 3 Mapa de procesos

Procesos Estratégicos:

El éxito de la empresa es diseñar paso a paso el modelo a seguir, diseñar e implementar de forma correcta las acciones estratégicas y alcanzar los objetivos de largo plazo, basados en el análisis externo e interno, el gerente general junto a su equipo de trabajo implementará las mejores decisiones y los correctivos necesarios, para cumplir con calidad desde la recepción de la materia prima hasta el envío al mercado de destino, haciendo énfasis en el respectivo seguimiento y control a lo largo del proceso.

Procesos Operativos:

En este proceso se encuentra el principal agregado de valor de la Empresa, un esquema sistemático y operativo, controlando a lo largo de todo el proceso la calidad de la quinua, endulzantes y demás materiales para la elaboración final del pop de quinua, peso, color, características naturales, e incluso tiempos de cumplimiento en los respectivos pedidos, serán algunos de los mecanismos de control por parte del personal técnico, la producción seguirá parámetros de cumplimiento establecidos por el jefe de área y de obligatorio cumplimiento por los operativos de la planta, el producto deberá ser procesado bajo las normas de inocuidad alimentaria, los responsables de ventas y logísticas optimizarán el

inventario y tiempos de despacho para que la mercancía llegue en el plazo y condiciones acordadas.

Procesos de Apoyo:

La armonía y relación constante con los procesos de apoyo ya sea de aduanas, asesoría, administrativo y contable, son base fundamental para que los despachos de la carga cumplan con los tiempos y requisitos establecidos desde la fábrica hasta la entrega en el puerto establecido, todo el proceso de apoyo se vincula a los diferentes procesos operativos y estratégicos.

6.2.3. Flujograma de Producción

Dentro de este proceso se detalla como inicio la compra de materia prima quinua a los diferentes productores de Imbabura los cuales cuentan con quinua orgánica según las exigencias del mercado internacional, hasta que región cultivable alrededor del Carchi especialmente: Tulcán, Bolívar y Los Andes puedan ya entregar la quinua cumpliendo con los requerimientos de calidad al segundo año de implementación del plan de negocios, y consolidarnos como únicos abastecedores de la quinua como materia prima.

Los encargados del departamento de producción serán los responsables de controlar la calidad de la quinua recibida y el rechazo inmediato de la materia prima que incumpla con las condiciones establecidas.

Tabla N° 14: Maquinaria elaboración Pop de quinua

Maquinaria elaboración Pop de quinua			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Total (USD)
Cañón	1	10.000,00	10.000,00
Seleccionador	1	3.500,00	3.500,00
Horno	1	15.000,00	15.000,00
Caramelera	1	5.000,00	5.000,00
Armadora de cajas automática	1	15.000,00	15.000,00
Total (USD):			48.500,00

Adaptado de: Empresa IMPROAGRO S.A.

La empresa funcionará en la Ciudad de Tulcán, Panamericana sur sector del obelisco con un área de 1.000 metros, de los cuales 800 metros corresponden al área operativa y los 200 metros al área administrativa, para los cálculos de los costos y gastos este valor se prorratea según los metros disponibles.

Adicional a ello, al final del día se elabora un promedio de 140 cajas por operario al día, ya armada y lista para ser almacenada hasta que se realice la exportación. Se detalla, el proceso operativo, con sus respectivos tiempos, como base 140 cajas al día:

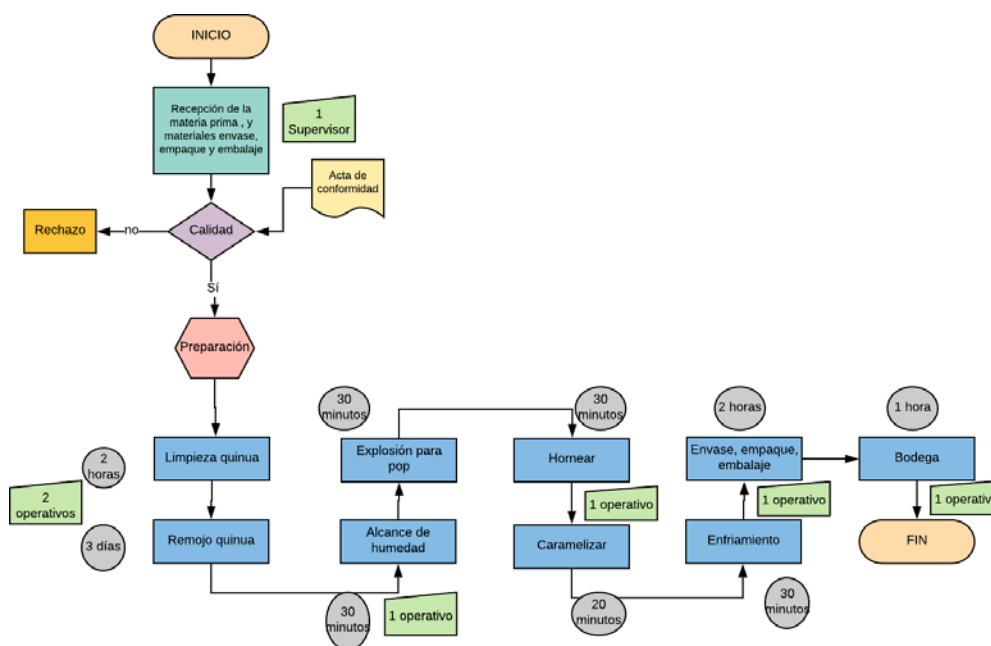


Figura No 4 Proceso de Producción

6.2.4. Proceso de Logística y Ventas

El proceso logístico será coordinado directamente con el agente de aduanas quien asesorará sobre la normativa y procedimientos aduaneros, sin embargo, el responsable de su funcionamiento será el encargado del departamento logístico como profesional vinculado a conocimientos en negociaciones internacionales, de igual manera junto con el personal encargado de ventas, coordinará los diferentes pedidos y despachos del producto se inicia con una exportación de 4 contenedores al año, el flete nacional tiene un valor de 600 USD por cada contenedor, el flete internacional un valor de 1.500 USD cada

contenedor, tiempo promedio de 10 a 30 días, desde el Puerto de Guayaquil al Puerto de Valencia según el término de negociación será CFR - Valencia utilizado en transporte marítimo, "Coste y Flete", posterior a ello el intermediario: Mercadona y Carrefour, como responsables de trasladar el producto hasta Madrid con un tiempo estimado de 5 horas vía terrestre.

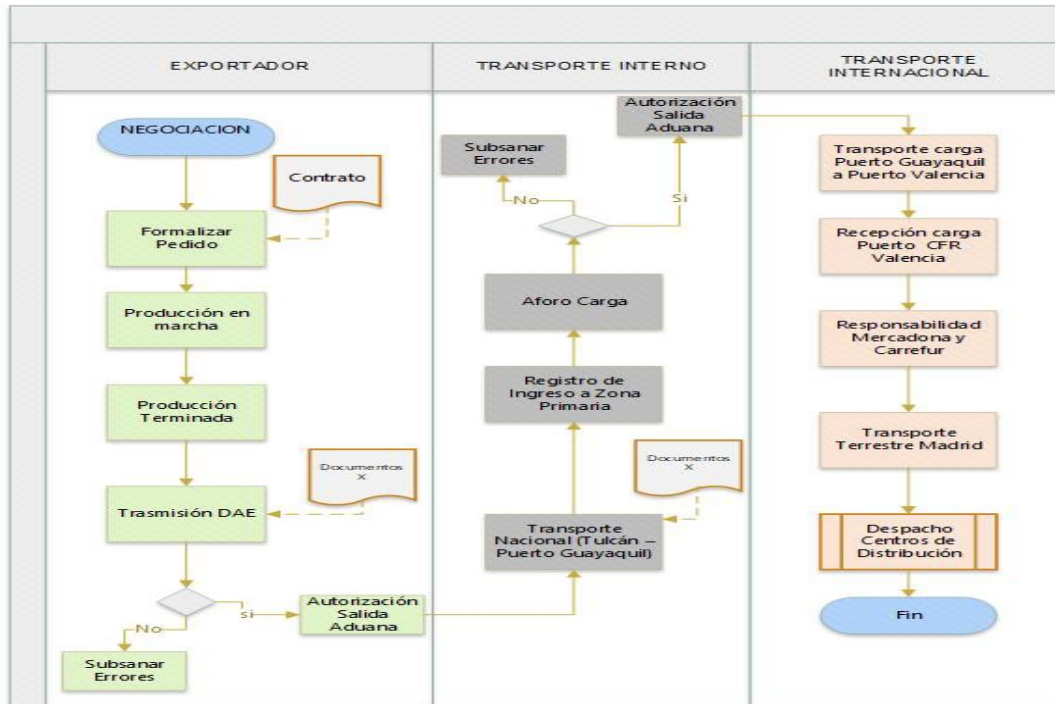


Figura No 5 Proceso de Logístico

6.2.5. Cadena de Valor

En el esquema de cadena de valor se detallan las actividades necesarias para diseñar, producir, comercializar, distribuir y despachar el producto. Estas actividades se dividen en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de soporte.

Principales Actores: Proveedores de materia prima y demás materiales indirectos, el importador en este caso las grandes cadenas de distribución Mercadona y Carrefour, personal operativo y administrativo de la empresa, los distintos operadores de comercio exterior, instituciones relacionadas con la producción y comercialización del producto.

Tabla N° 15: Cadena de Valor

Actividades Primarias	INFRAESTRUCTURA Junta de Socios, Gerente General, Área de: Producción, Logística y Ventas, Contabilidad, Administrativo, Servicios básicos.				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO Adquisición de maquinaria especializada para la producción de pop de quinua: cañón de expansión, zarandas, horno, enfriadora, empacadora, Caramelera, Inversión: desarrollo de página web, redes sociales, software manejo de inventarios, reporte de ventas, módulo financiero.				
	RECURSOS HUMANOS Reclutamiento y Selección del personal según perfiles, contratación, capacitación personal técnico y administrativo, desarrollo de destrezas y conocimientos, compromiso del personal con la empresa y atención al cliente.				
	APROVISIONAMIENTOS Compra de materia prima quinua (proveedor Imbabura hasta la tecnificación en Carchi), endulzantes y demás materiales (envase, empaque, embalaje), equipamiento oficinas, materiales de oficina, aseo, uniformes y equipo de seguridad al personal, herramientas y equipos de seguridad, material de publicidad, atenciónamiento.				
Actividades Soporte	LOGÍSTICA DE ENTRADA - Órdenes de compra de materia prima e insumos necesarios para la elaboración del pop. -Recepción de pedidos en la planta - Ingreso en el sistema informático para su inventario.	OPERACIONES - Recepción de materia prima y demás insumos, materiales envase y embalaje del producto. - Control de calidad en el proceso (agregado de valor). - Limpieza y remojo de la quinua.	LOGÍSTICA DE SALIDA - Órdenes de compra pedidos para exportación. Control de calidad del producto terminado previo a salir de bodega (agregado de valor). - Inventario y control de los volúmenes de venta, documentación aduanera para la exportación. -Planificación despacho del producto: fábrica Tulcán hasta Puerto de Guayaquil (transporte	MARKETING Y VENTAS - Agregado de valor en todo el proceso, conexión previa la compra con el cliente. - Lanzamiento del producto en los dos principales canales de distribución: Carrefour y Mercadona. - Publicidad en los diferentes medios de comunicación, entrega de propaganda y afiches dentro de los distribuidores mayoristas,	SERVICIO POST VENTA - Agregado de valor luego de la compra del producto - Servicio de apoyo al cliente y estrategia de seguimiento a la satisfacción del cliente. - Control del proceso total de industrialización desde la compra del producto hasta el consumo por parte del cliente,

<p>- Control en calidad y volúmenes de la quinua (agregado de valor)</p> <p>- Informes a los directivos.</p> <p>ACTORES: Productores, Operativos, Producción.</p>	<p>- Explosión del pop y alcance de la humedad ideal.</p> <p>- Hornear y caramelizar</p> <p>- Enfriamiento y envase, empaque</p> <p>- Bodega</p> <p>ACTORES: Operativos, Producción, Logísticos, Administrativo.</p>	<p>nacional) tiempo 1 día, luego despacho vía marítima con destino al puerto de Valencia un tiempo promedio de 20 días, finalmente se traslada vía terrestre a Madrid 5 horas).</p> <p>- Volumen de exportación 4 contenedor de 40 pies al año, con 17 mil cajas del producto por cada contenedor, peso de la caja 300 gramos.</p> <p>- Informes a los directivos</p> <p>ACTORES: Operativos, Producción, Logísticos, Ventas, Directivos, Administrativo.</p>	<p>degustaciones, ofertas, venta personalizada, ruedas de prensa, ferias internacionales.</p> <p>- Página web, manejo de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram).</p> <p>- Videos nutricionales, recetas con pop de quinua e interacción con el cliente a través de la página web.</p> <p>- Medios de comunicación local.</p> <p>ACTORES: Logísticos, Ventas, Directivos, Exportador, Operadores Comercio, Administrativo.</p>	<p>sugerencias, reclamos, felicitaciones por la compra, se da importancia y un lugar al cliente para que exprese sus inquietudes.</p> <p>- Atención al usuario en cualquier lugar a cualquier hora, vía online</p> <p>- Servicio de atención al cliente online</p> <p>- Disponibilidad de página web para seguimiento a los pedidos, distribución y cancelaciones.</p> <p>ACTORES: Ventas, Logísticos, Directivos, Cliente.</p>
--	---	--	---	--

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura Legal de la Empresa

EXPOPAGRO tendrá una constitución legal de responsabilidad limitada, según la Ley de Compañías en su Art. 92, establece, que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, con un máximo de quince socios, por ley se debe contar con un capital mínimo para su constitución de cuatrocientos dólares (de Compañías, S., 1999).

6.3.2. Organigrama y Descripción de Puestos

EXPOPAGRO tendrá una estructura funcional, la cual consiste en tener una organización por departamentos funcionales y cadena de mando vertical, con administradores departamentales con mayor experiencia y conocimiento de la línea de negocio y serán quienes aporten con la toma de decisiones al Gerente General. Las estructuras funcionales agrupan a las personas sobre la base de sus conocimientos y experiencia comunes, cada función se concentra en su propia tarea especializada (Charles W. L., 2009).

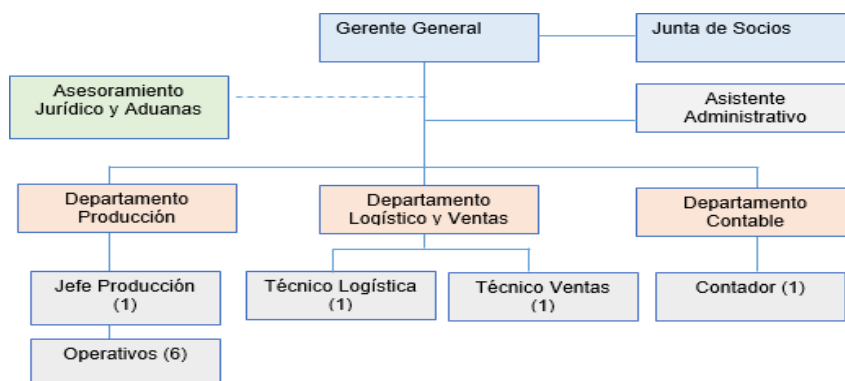


Figura No 6 Organigrama de la empresa

Esta estructura funcional emplea menos recursos por lo que no emplea demasiados administradores, optimizando costos en salarios, seguros, oficinas, siendo un considerable ahorro para la empresa, además representa una flexibilidad operacional y optimización de recursos. La comunicación entre

niveles jerárquicos es vital para no generar distorsión de las instrucciones y órdenes emitidas en la escala de los diferentes departamentos. El asesor legal y el agente de aduana prestarán sus servicios de manera independiente pago contra factura según la necesidad de su intervención, se presenta un resumen de funciones según el perfil del cargo y un resumen de los salarios a percibir (Anexo 9).

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de Ingresos

Se considera el primer año una exportación total de 68.000 cajas, dividida en 4 envíos al año, es decir cada envío de 17.000 mil cajas, transportadas en contenedores de 40 pies vía marítimo, desde el Puerto de Guayaquil al Puerto de Valencia término de negociación CFR – Valencia, el crecimiento objetivo es de un contenedor adicional por cada año finalizando al quinto año con la exportación de 8 contenedores, según el análisis comparativo con la industria detallado en la Tabla N° 13, la Empresa IMPROAGRO S.A tiene como objetivo a corto plazo exportar un promedio de 10 contenedores al año, crecimiento del 32,08% desde que inició la actividad de exportación hace cinco años atrás, EXPOPAGRO establece como objetivo de crecimiento de ventas, la exportación de un contenedor adicional cada año, es decir un crecimiento al final del proyecto del 18,99%.

Se toma en cuenta el 10% de desperdicio en el proceso de elaboración para el primer año y se termina con el 5% de desperdicio al quinto año de vida del proyecto considerando la optimización en el proceso de industrialización. El costo de cada gramo de quinua es de 0,00245 USD/gramo, el costo de la panela como endulzante natural es de 0,00214 USD/gramo y cada caja envasada y empaquetada tiene un costo de 0,15 USD/caja, a partir del tercer año se disminuye en un 10% los costos directos de materia prima, envase y empaque, considerando mayor volumen de compras los proveedores tendrán incentivos de descuento (Anexo 10):

Tabla N° 16: Proyección de Ingresos Anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada ventas (cajas):	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Total, pedidos anual:	4	5	6	7	8
Cantidad proyectada ventas 4 pedidos (cajas):	68.000	85.000	102.000	119.000	136.000

Costo unitario ventas:	3,38	3,12	2,98	2,84	2,75
Margen de utilidad (%):	40%				
Precio de venta al intermediario (USD):	4,74	4,74	4,74	4,74	4,74
Precio de venta al intermediario (€):	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23
Ventas (USD):	322.226,15	402.782,68	483.339,22	563.895,76	644.452,30

La fijación del precio de venta, se toma como base el de la competencia, en particular del precio que maneja IMPROAGRO S.A según la información de la entrevista se maneja un aproximado de 5 a 6 USD por cada caja de pop de quinua de 300 gramos colocada ya en el destino, también se debe tomar en cuenta la utilidad del intermediario, la cual oscila entre un 20% al 25% al precio de venta. La presentación del pop de quinua es en cajas de 300 gramos, margen de utilidad del 40%, estable para el resto de años, dando estabilidad en el precio negociado con el comprador y generación de mayor utilidad para la empresa para los siguientes años.

7.1.2. Proyección de Costos y Gastos

La política de pago con los intermediarios Mercadona y Carrefour es de 80% al momento que arribe la mercancía al puerto de Valencia, y el 20% a 30 días plazo, considerando que el tiempo de traslado del Puerto de Guayaquil al Puerto de Valencia un promedio de 20 a 30 días. En lo que respecta al pago por la compra de materia prima y demás costos directos para la producción del pop de quinua, se solicitará un crédito de 30 días plazo a nuestros proveedores, en el resto de pagos ya sea por sueldos, servicios básicos, arriendo, útiles de oficina, costos logísticos, publicidad y pagos de la cuota e interés, se los realizará según la fecha de vencimiento. El incremento de precios y costos se basa en la inflación según datos históricos desde el año promedio entre los años 2014 al 2018 según cifras del BCE, con un incremento del 2,13%, adicional a ello se realiza un prorateo de servicios básicos y arriendo, tomando en cuenta que la fábrica tiene un total de 1.000 m² de los cuales 800 m² son utilizados para la producción del pop de quinua y los 200 m² para el área administrativa.

Tabla N° 17: Proyección de Costos

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Directos	206.177,53	238.185,52	274.543,09	305.326,79	338.197,85
Compra de Materia Prima	113.548,13	142.564,58	157.219,05	184.219,11	213.184,50
Mano de Obra Directa	92.629,40	95.620,94	117.324,03	121.107,68	125.013,35
Costos Indirectos	14.040,00	14.339,05	14.644,47	14.956,40	15.274,97
Luz	1.200,00	1.225,56	1.251,66	1.278,32	1.305,55
Agua	900,00	919,17	938,75	958,74	979,16
Teléfono	600,00	612,78	625,83	639,16	652,78
Arriendo	9.600,00	9.804,48	10.013,32	10.226,60	10.444,43
Agua	300,00	306,39	312,92	319,58	326,39
Mantenimiento					
Maquinaria	1.440,00	1.470,67	1.502,00	1.533,99	1.566,66
Costos Logísticos	9.944,00	12.694,76	15.233,71	17.772,66	20.311,61
Flete internacional	6.000,00	7.659,75	9.191,70	10.723,65	12.255,60
Flete nacional	2.400,00	3.063,90	3.676,68	4.289,46	4.902,24
Honorarios Agente de Aduana y Abogado	1.544,00	1.971,11	2.365,33	2.759,55	3.153,77
Total (USD):	230.161,53	265.219,33	304.421,27	338.055,85	373.784,44

Tabla N° 18: Proyección de Gastos

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Personal Administrativo	56.263,16	58.082,98	59.950,61	61.883,99	63.879,72
Luz	600,00	612,78	625,83	639,16	652,78
Agua	300,00	306,39	312,92	319,58	326,39
Teléfono	600,00	612,78	625,83	639,16	652,78
Internet	420,00	428,95	438,08	447,41	456,94
Arriendo	2.400,00	2.451,12	2.503,33	2.556,65	2.611,11
Útiles de Oficina	600,00	612,78	625,83	639,16	652,78
Varios	840,00	857,89	876,17	894,83	913,89
Publicidad	6.000,00	6.306,50	6.715,27	7.126,35	7.539,81
Gastos de Constitución					
Total (USD):	68.023,16	70.272,17	72.673,86	75.146,30	77.686,18

7.2. Inversión Inicial del Capital de Trabajo

7.2.1. Inversión Inicial

Para el presente proyecto la inversión inicial, asciende al valor de 119.437,32 USD; de los cuales 64.405,00 USD que corresponde al 54% se destinan a la compra de: maquinaria y herramientas, equipo de cómputo, muebles y enseres, el 43% corresponde al capital de trabajo con un valor de 51.132,32 USD, y el 3% son los gastos de apertura por un valor de 3.900 USD.

Tabla N° 19: Inversión Inicial

Concepto	Valor	% Representativo
Maquinaria y Herramientas, Equipo de Cómputo, Muebles	64.405,00	54%
Inversión Pre operativa	3.900,00	3%
Inversión Capital de Trabajo	51.132,32	43%
Inversión Inicial Total (USD):	119.437,32	100%

7.2.2. Estructura del Capital

Del total de la inversión inicial se toma la decisión de financiamiento con una deuda estructurada con el 40% financiada a través de la línea de crédito con la CFN por un valor total de 47.774,93 USD, a una tasa de interés del 8% con un plazo de 5 años, con un total de pago de deuda por 58.122,20 USD, y el 60 % con el aporte de los socios por un valor total de 71.662,39 USD.

Tabla N° 20: Estructura del Capital

Estructura de financiamiento del capital			DETALLE CONSOLIDADO PAGO PRÉSTAMO CFN					
Concepto	% Aporte	Valor	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crédito CFN	40%	47.774,93	INTERESES	3.529,45	2.857,57	2.129,92	1.341,88	488,44
Fondos Propios	60%	71.662,39	CAPITAL	8.094,99	8.766,87	9.494,51	10.282,5	11.136
Inversión Inicial Total	1,00	119.437,32	PAGO TOTAL	11.624,4	11.624,4	11.624,4	11.624,4	11.624,4
				4	4	4	4	4

7.2.3. Capital de Trabajo

Este recurso financiero es el que la empresa necesita para operación cotidiana y representa las necesidades de efectivo que requiere la empresa para realizar las operaciones programadas, considerando que en el tercer mes la empresa ya recibe el primer ingreso por las ventas efectuadas, se toma el capital de trabajo acumulado de los dos primeros meses por un valor total de 51.132,32 USD, según el siguiente detalle:

Tabla N° 21: Capital de Trabajo

INGRESOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Ventas			64.445,23	16.111,31
EGRESOS				
Costos Variables	19.180,13	19.180,13	19.180,13	19.180,13
Costos Fijos	5.168,60	5.168,60	5.168,60	5.168,60
Imprevistos (5% Total de Costos)	1.217,44	1.217,44	1.217,44	1.217,44
Total, Egresos	25.566,16	25.566,16	25.566,16	25.566,16
Flujo de Efectivo	-25.566,16	-25.566,16	38.879,07	-9.454,85
Efectivo Acumulado	(25.566,16)	(51.132,32)	(12.253,25)	(21.708,11)

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

7.3.1. Estado de Resultados

Tabla N° 22: Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	322.226,15	402.782,68	483.339,22	563.895,76	644.452,30
Costos de los productos					
(-) vendidos	230.161,53	265.219,33	304.421,27	338.055,85	373.784,44
(=) UTILIDAD BRUTA	92.064,61	137.563,35	178.917,95	225.839,91	270.667,86
(-) Gastos Administrativos	62.023,16	63.965,67	65.958,59	68.019,95	70.146,37
(-) Gastos Ventas	6.000,00	6.306,50	6.715,27	7.126,35	7.539,81
(-) Gastos de depreciación	7.399,80	7.399,80	7.399,80	7.208,93	7.399,80

(-)	Gastos de amortización	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
(=)	UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	16.161,65	59.411,38	98.364,29	143.004,68	185.101,88
(-)	Gastos de intereses	3.529,45	2.857,57	2.129,92	1.341,88	488,44
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	12.632,20	56.553,81	96.234,36	141.662,80	184.613,44
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.894,83	8.483,07	14.435,15	21.249,42	27.692,02
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	10.737,37	48.070,74	81.799,21	120.413,38	156.921,42
(-)	22% IMPUESTO A LA RENTA	2.362,22	10.575,56	17.995,83	26.490,94	34.522,71
(=)	UTILIDAD NETA	8.375,15	37.495,18	63.803,38	93.922,44	122.398,71

Se observa una utilidad de 8.375,15 USD para el primer año del proyecto, sin embargo, a partir del segundo año aumenta la utilidad considerablemente, hasta llegar a 122.398,71 USD para el quinto año (Anexo 11).

7.3.2. Estado de flujo de caja

El flujo de caja es una herramienta de control gerencial, que detalla las entradas y salidas netas de dinero en un tiempo determinado. El estado de flujo de efectivo es positivo en todos los años, adicional a ello las utilidades mantienen un crecimiento significativo para todos los años, por lo tanto la empresa puede cumplir con las obligaciones y objetivos a largo plazo, se considera para los siguientes cinco años el rubro de 600 USD el primer año para la auditoría de inicio de certificación, al segundo año 3.000USD para la certificación ISO y BPM, para tercer y cuarto año un rubro igual de 600 USD para auditorías anuales de las certificaciones. En el tercer año se plantea la reposición del equipo de cómputo por un valor de 7.635 USD y finalmente en el quinto año se considera 1.500 USD para la recertificación de la ISO más auditoría interna, también es importante mencionar que al cuarto año del proyecto se establece un rubro de \$ 5.000 para la reinversión de maquinaria, acorde a la tecnología y que permita optimizar los procesos.

Tabla N° 23: Estado de Flujo de Caja

AÑO	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(119.437,32)	17.289,57	36.149,48	51.142,95	76.103,83	100.974,93

CONCEPTO	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta		8.375,15	37.495,18	63.803,38	93.922,44	122.398,71
Deprec y amortz		7.879,80	7.879,80	7.879,80	7.688,93	7.879,80
- Adquisición PPE / intangibles		(600,00)	(3.600,00)	(8.235,00)	(5.600,00)	(2.100,00)
(+) Intereses		3.529,45	2.857,57	2.129,92	1.341,88	488,44
- Escudo fiscal		(1.894,83)	(8.483,07)	(14.435,15)	(21.249,42)	(27.692,02)
Flujo de caja del proyecto	(119.437,32)	17.289,57	36.149,48	51.142,95	76.103,83	100.974,93

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

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

Presenta un saldo positivo desde el primer año del proyecto, esto es favorable para los intereses de los accionistas ya que permite garantizar la rentabilidad de la empresa.

Tabla N° 24: Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(47.774,93)	5.665,13	24.525,04	39.518,51	64.479,39	89.350,49

CONCEPTO	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo del proyecto	(119.437,32)	17.289,57	36.149,48	51.142,95	76.103,83	100.974,93
(-) Interés (1-T%)		(3.529,45)	(2.857,57)	(2.129,92)	(1.341,88)	(488,44)
(-) Pago capital		(8.094,99)	(8.766,87)	(9.494,51)	(10.282,55)	(11.136,00)
Flujo de caja del inversionista	(47.774,93)	5.665,13	24.525,04	39.518,51	64.479,39	89.350,49

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

Se realiza utilizando la metodología del costo de oportunidad del capital, el cálculo de la tasa de descuento CAPM implica obtener una tasa que permita medir el costo de oportunidad de los inversionistas. Para lograr este objetivo se aplica indicadores que sustentan una inversión de mercado, en base de la sumatoria de la tasa libre de riesgo, más la beta apalancada de la industria multiplicada por el rendimiento de mercado y sumado el riesgo país (BCE, 2018). Para calcular la tasa WACC se emplea la tasa CAPM obtenida en el cálculo anterior y se descuenta la tasa de interés del crédito del préstamo para la inversión inicial, la razón deuda/capital y la tasa impositiva.

El porcentaje obtenido como tasa de descuento para el flujo de caja del proyecto es 13,22% (WACC) y el flujo de caja del inversionista es de 18,50% (CAPM).

Tabla N° 25: Tasa de Descuento

WACC	13,22%
CAPM	18,50%
Tasa libre de riesgo	1,50%
Rendimiento del mercado	9,95%
Beta	1,00
Beta Apalancada	1,11
Riesgo país	6,00%
Tasa de impuestos	22,00%
Participación trabajadores	15%
Escudo fiscal	33,70%
Razón deuda/capital	0,67
Costo deuda actual	8,00%

7.4.3. Criterios de Valoración

Se utiliza el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión (PRI):

Tabla N° 26: Tasa de Descuento

EVALUACIÓN DEL FLUJO DEL PROYECTO		EVALUACIÓN DEL FLUJO INVERSIONISTA	
WACC	13,22%	CAPM	18,50%
VAN	59.860,63 USD	VAN	69.167,94 USD

IR	1,50	IR	2,45
TIR	27,44%	TIR	52,9%
PRI	3 años 2 meses	PRI	2 año 4 meses

La tasa interna de retorno TIR del proyecto es del 27,44 % es mayor que el CAPM de 18,5%, generando un valor actual neto VAN de \$ 59.860,63, período de recuperación de la inversión (PIR) es de 3 años 2 meses, y para el inversionista tiene un TIR de 52,9 % con un valor actual neto VAN de \$ 69.167,94, con un (PRI) de 2 años 4 meses, en base a los datos, el proyecto es viable.

7.5. Índices Financieros

Los indicadores financieros son herramientas diseñadas para tener una información financiera de la empresa, son necesarias para medir la rentabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de liquidez, rendimiento y utilidades de la empresa, las mismas que servirán como base para la toma de decisiones de los directivos y posibles correctivos o mejoras, gracias a estas herramientas la compañías comunican información a los inversionistas, analistas y al resto de la comunidad empresarial (Gitman & Zutter, 2012).

Se hace el comparativo con los indicadores financieros de la industria C10: Manufactureras Elaboración de productos alimenticios, según los datos que reposan en la página web de la Superintendencia de Compañías y Seguros:

Tabla N° 27: Comparativo Indicadores Financieros con la Industria

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA C10 AÑO 2017
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	3,40	1,52	1,69	1,82	1,94	1,3483
	Prueba Ácida	1,71	0,85	0,62	0,64	0,67	0,9974
SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	0,28	0,60	0,69	0,68	0,67	0,6024
	Endeudamiento Patrimonial	1,34	2,63	2,33	2,09	1,93	0,9309
	Endeudamiento Activo Fijo	1,22	1,67	2,07	2,53	2,97	0,7733
	Apalancamiento	4,78	4,37	3,39	3,07	2,89	1,9309
	Apalancamiento Financiero	3,74	4,16	3,32	3,05	2,88	1,714
GESTIÓN	Rotación por Cartera	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,8611
	Rotación de Activo Fijo	4,93	6,16	7,39	8,63	9,86	2,6137

	Rotación de Ventas	0,84	0,84	1,05	1,11	1,15	1,0336
	Período Medio de Cobranza	73,0 0	73,0 0	73,0 0	73,0 0	73,0 0	60,5693
	Período Medio de Pago	151, 43	379, 80	364, 35	360, 35	353, 82	235,6215
	Impacto Gastos Administrativos y Ventas	0,04	0,03	0,03	0,03	0,02	0,4383
	Impacto Cartera Financiera	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02	0,003
RENTABILIDAD							
AD	Rentabilidad Neta del Activo	0,02	0,08	0,14	0,18	0,22	0,0418
	Margen Bruto	0,29	0,34	0,37	0,40	0,42	0,4903
	Margen Operacional	0,05	0,15	0,20	0,25	0,29	0,0327
	Margen Neto	0,03	0,09	0,13	0,17	0,19	0,027
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	0,20	0,54	0,73	0,86	0,95	0,1106
	Rentabilidad Financiera	0,10	0,34	0,47	0,57	0,63	0,1288

Según los indicadores de la Empresa EXPOPAGRO CIA LTDA calculados a cinco años, se concluye que tiene una buena capacidad de liquidez y es capaz de cancelar sus obligaciones a corto plazo, sin problema en caso de que se exigiera el pago inmediato de sus obligaciones, el porcentaje o participación con terceros es prudencial, entre menor es el porcentaje de endeudamiento menor es el riesgo, tiene elevado valor del activo y patrimonio, las razones de actividad o gestión demuestran que la empresa tiene eficiencia al momento de utilizar los recursos de manera productivos, especialmente los activos, sin embargo en el indicador de período medio de cobranza es un poco alto en relación a la industria con un promedio de 73 días comparado con la industria de 60 días, este particular se da por cuanto los envíos al primer año son trimestrales y el tiempo en llegar la carga a Madrid toma aproximadamente 30 días, en los próximos años los envíos son más seguidos incluso al último año se lo hace aproximadamente de manera mensual, y finalmente las razones de rentabilidad, se concluye que la empresa tiene buena efectividad en el manejo, administración y control de los costos y gastos para convertirlos en utilidades.

Como recomendación que permita mejorar los indicadores financieros, es mantener una política de rápido cobro, mediante un acuerdo entre las partes de cancelar el 60% apenas se haga la confirmación del pedido y la diferencia a

penas se envíe la carga a su destino, con la finalidad de obtener mayor efectivo circulante, de manera mensual, y cubrir las cuentas por pagar a los proveedores con mayor rapidez. En cuanto la razón deuda capital se podría considerar replantear los porcentajes de su estructura, 70% para los dueños del proyecto y 30% con financiamiento del banco, incluso cumplir con los requisitos de la CFN para acogerse al interés del 5% anual considerando que el proyecto se lo desarrollará en la Provincia del Carchi declarada como Zona Deprimida, sin embargo, aún no se establece el reglamento a la ley de fronteras. De igual manera al estar ya vigente el reglamento a la ley de fronteras, la empresa puede acogerse al incentivo tributario por parte del SRI. Finalmente se plantea la reducción de costos en la compra de materia prima de quinua al tercer año cuanto se produzca la quinua en el Carchi sin necesidad de ser comprada a la Provincia de Imbabura, esta reducción será significativa para aumentar los ingresos de la empresa y reactivar la Provincia del Carchi con aquellos productores que quieran invertir en el proyecto.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Ecuador es un país que goza de muchas ventajas climáticas, de suelo y ubicación geográfica, se convierte en un potencial productor de varios productos agroalimentarios entre ellos la quinua, entre las provincias de mayor producción de quinua se encuentra la Provincia del Carchi con 2,919 toneladas (Arias Angulo, 2017).

La FAO declaró en el año 2013 el año Internacional de la quinua, debido a su riqueza nutricional, la quinua es considerada uno de los súper-alimentos por poseer 16 aminoácidos esenciales, oligoelementos, fibra, vitaminas y ausencia de gluten y colesterol (Monteros Guerrero, 2016). Además, la quinua representa un alimento nutricionalmente bien balanceado con múltiples propiedades funcionales para la disminución de riesgos de enfermedades crónicas atribuibles, anti-oxidante, antiinflamatoria, inmunomoduladora y anti-carcinogénica, entre otras (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.), a pesar de su industrialización los granos de quinua conservan sus bondades. Perú se consolida como el primer productor a nivel mundial con 148.720 toneladas, a pesar de que Perú y Bolivia son los principales competidores con grandes volúmenes de producción de quinua como materia prima, es importante mencionar que la quinua producida en el Ecuador tiene mayor proteínas y mejor sabor que la competencia (INIAP, 2018).

A nivel global nace la necesidad de consumir productos agrícolas y orgánicos, que estén libres de sustancias químicas, que contribuyen a llevar una vida más saludable, el mercado de España es uno de los que lidera este cambio de mentalidad del consumidor, es importante mencionar que para el año 2017 Ecuador logra posicionarse como el primer socio comercial de la Unión Europea y España es uno de los principales destinos de sus exportaciones, entre la gama de productos ecológicos importados por España, tienen mucha acogida los derivados de cereales, frutas, verduras, alimentos infantiles, etc.

La ventaja competitiva entre Ecuador y España es el acuerdo comercial Sistema Global de Preferencias Comerciales (SPG), suscrito y ratificado entre Ecuador y la Unión Europea entra en vigencia desde el 01 de enero 2017 cuya duración es indefinida, brinda a los exportadores ecuatorianos la liberalización incluso del 100% en el pago de tributos para varios productos, para el caso específico de pop de quinua, con partida arancelaria: 1904.10.00 goza de esta preferencia arancelaria (TRADE MAP, 2019), cuya variación entre el año 2016 al 2017 en la cantidad exportada de 38.882 kilogramos a 66.551 kilogramos es decir el 71% de crecimiento.

El consumidor de España tiene acceso a información sobre los productos que compra, conocen sobre sus cualidades diferenciadas y cada vez más adquieren productos que contribuyen a mejorar su estilo de vida, que cumplan con los requisitos de calidad, que sean naturales y orgánicos, por lo tanto Ecuador tiene gran oportunidad de penetrar en el mercado de España con el pop de quinua como una idea innovadora de consumir un producto agrícola, orgánico y Bio, el cual puede ser consumido por cualquier persona independientemente de su edad, a cualquier hora del día.

Finalmente, las cifras de rentabilidad en base al estudio económico hacen que el proyecto sea viable, el productor del Carchi tiene una nueva oportunidad de inversión, con un producto innovador que actualmente es demandado por varios países y que tiene gran proyección de crecimiento, se cuenta con el apoyo del gobierno como estrategia fundamental para poder penetrar al mercado de destino.

REFERENCIAS

- ALADI, FAO. (2014). *Tendencias y perspectivas del comercio internacional de quinua*. Santiago, Chile.
- Arias Angulo, A. (2017). *Fomento a la producción de quinua y sus derivados para la diversificación de exportaciones no tradicionales en el período 2009-2015 (Tesis de Pregrado)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía, Quito, Ecuador.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2017). *LEY ORGÁNICA PARA LA REACTIVACIÓN DE LA ECONOMÍA, FORTALECIMIENTO DE LA DOLARIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA*. Quito: Registro Oficial N° 150.
- Bazile, D. N. (2014). *Estado de arte de la quinua en el mundo 2013*.
- BCE. (2018). *Estadísticas de Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/350-comercio-exterior>.
- Burbano, C. (24 de 11 de 2018). Exportación de Pop de Quinua al mercado de España. (S. M. Erazo Aguilar, Entrevistador) Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1BBbVsiBihRMPMnHaUp9qOS_hiLij9EU/view?usp=sharing
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos.php>
- Charles W. L, H. (2009). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA octava edición*. México: McGRAW-HILL.
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (CES). (2016). *INFORME 04/2016 NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO, CAMBIOS SOCIALES Y TECNOLÓGICOS*. Madrid, España.
- Consejo Económico y Social de España. (2017). *Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral de España en 2017*. Madrid, España.
- Datosmacro. (2017). *Expansión*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>
- De Benito, S. (2018). *Acuerdos de cooperación en el sector agroalimentario. Un análisis estratégico. (Trabajo fin de grado)*. Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Empresariales, Soria, España.
- de Compañías, S. (1999). *Ley de Compañías del Ecuador : Congreso Nacional*. Quito.
- Dirección General de Políticas Agrarias. (2017). *Análisis Económico de la Producción Nacional de Quinua*. Lima, Perú.
- EcoLogical. (2018). *EL SECTOR ECOLÓGICO EN ESPAÑA*. Obtenido de www.ecological.bio/es/sectorbio2018
- Facultad de Ciencias Contables - UNMSM. (2016). *PERÚ COMO PRIMER EXPORTADOR DE QUINUA A NIVEL MUNDIAL*. Lima.
- Falconí Asanza, A. (2017). Inclusión de la tecnología móvil de información y comunicación educativa como estrategia pedagógica. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(4), 82-89.

- Ferrell O.C., M., & Hartline. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Fomentando oportunidad económica y prosperidad. (2016). *Índice 2016 de Libertad Económica*. THE WALL STREET JOURNAL.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Gobierno de Chile. (2014). *Estudio del Canal de Distribución Supermercados en Alemania*. Chile.
- Gobierno de España. (2019). *Planes y estrategias para la agricultura*. Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/planes-y-estrategias/plan-medidas-mejora-financiacion-sector-agrario/default.aspx>
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP. (2018). *PLAN ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DEL INIAP 2018 - 2022*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2012). *Calificación Nacional de Actividades Económicas (CIU REV.4.0)*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2018). *Proyecciones Poblacionales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Prentice Hall.
- Lambin, J. G. (2009). *DIRECCIÓN DE MARKETING: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL MERCADO*. México: McGRAW-HILL.
- MALHOTRA, N. K. (2004). *Investigación de Mercados un ENFOQUE APLICADO*. México: Pearson Educación.
- Martínez Pédros, D. M. (2005). *La elaboración del plan estragégico y su implementación a través del cuadro de mando integral (No. 658.012.2)*. ALTAIR.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente MAGRAMA. (2016). *Alimentación en España*. España: MIC.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP. (2016). *RENDIMIENTOS DE QUINUA EN EL ECUADOR*. Quito.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP. (2017). *Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2014). *ESPAÑA PAÍS DE TECNOLOGÍA*. España.
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones . (2019). *Valores, Misión, Visión*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Monteros Guerrero, A. (2016). *Rendimientos de quinua en el Ecuador 2016. Dirección de Análisis y Procesamiento de la Información Coordinación General de Sistemas de Información Nacional Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Quito, Ecuador.
- Observatorio de Complejidad Económica. (2017). *Complejidad Económica Rankings*. Obtenido de https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/esp/#Balanza_comercial

- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ecuador . (2017). *Ecuador y España socios comerciales de gran nivel*. Quito.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). *Plataforma de información de la quinoa*. Recuperado el 21 de julio 2019 , de <http://www.fao.org/in-action/quinoa-platform/quinoa/alimento-nutritivo/en/>
- Philip, K., & Gary, G. A. (2007). *MARKETING, Versión para Latinoamérica*. México: PEARSON Educación.
- PRO ECUADOR. (2018). *Inteligencia Comercial e Inversiones*. Quito.
- Registro Oficial Suplemento 309. (2018). *LEY PARA EL FOMENTO PRODUCTIVO, ATRACCIÓN DE INVERSIONES GENERACIÓN DE EMPLEO*. Quito, Ecuador.
- Santander Trade. (2017). *Analizar Mercados*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2019). *Régimen de Importación*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Sistema de Información Nacional. (2014). *ZONIFICACIÓN AGROECOLÓGICA ECONÓMICA DEL CULTIVO DE QUINUA (Chenopodium quinoa) EN EL ECUADOR CONTINENTAL*. Quito.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS. (Junio de 2019). *Indicadores Financieros Compañías Activas*. Obtenido de https://appscvs.supercias.gob.ec/portallinformacion/sector_societario.zul
- TRADE MAP. (2019). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Obtenido de https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c724%7c%7c%7c%7c19%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1
- Unión Europea. (2019). *La unión aduanera de la UE en acción*. Recuperado el 21 de julio 2019, de https://europa.eu/european-union/topics/customs_es
- Valenzuela Chauca, D. (2016). *Nuevos productos alimenticios en el comercio mundial: situación y perspectivas actuales para el cultivo y exportación de quinoa por parte del Ecuador*. Quito.

ANEXOS

Anexo 1: Guía de Preguntas a Expertos

Buenas tardes, mi nombre es Stephanie Erazo y estoy realizando la siguiente encuesta con fines académicos

¿Me puede contar acerca de usted, su trayectoria profesional y a qué se dedica?

1. ¿Hábleme de la experiencia que tiene Usted como empresario?
2. ¿A qué actividad se dedica la empresa que representa?
3. ¿Coméntenos sobre su experiencia en cuanto a la creación de la empresa, en cuanto a trámites de constitución, permisos, tiempos, etc.?
4. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
5. ¿Cree Usted que el actual gobierno incentiva de manera positiva el crecimiento de la industria?
6. ¿La producción se extiende al mercado nacional e internacional?
7. ¿Qué productos exporta actualmente y a qué mercado?
8. ¿Cuáles son los principales beneficios del producto Quinoa?
9. ¿Qué cantidad de productos exporta?
10. ¿A qué precios venden sus productos?
11. ¿Cuáles son sus principales consumidores del mercado de destino?
12. ¿Cuáles han sido los gustos y preferencia que ha podido apreciar que tienen los consumidores donde llegan sus productos?
13. ¿Piensa que el consumidor actual tiene tendencia de alimentación saludable?
14. ¿Cuál ha sido su experiencia, en cuanto a la logística tanto en Ecuador como en el mercado de destino?
15. ¿Coméntenos sobre el medio de transporte que utiliza para llegar al mercado de destino y que incoterm utiliza?
16. ¿En cuanto a la producción de Pop de Quinoa, nos puede mencionar el proceso de su elaboración, y qué maquinarias son necesarias?
17. ¿Usted cree que la exportación de Quinoa y sus derivados, es un negocio con una buena rentabilidad en el mercado de España? ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
18. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores que tiene la empresa? ¿Y cuál es su estrategia frente a la competencia?
19. ¿Según su experiencia, piensa que es factible emprender el proyecto de exportación de “Pop de Quinoa “al mercado de Madrid?
20. ¿Qué recomendación podría darme Usted para la implementación de esta idea de negocio?

Anexo 2: Guía de Preguntas a Clientes

Buenas tardes, mi nombre es Stephanie Erazo y estoy realizando la siguiente encuesta con fines académicos

¿Me puede contar acerca de usted, su trayectoria profesional y a qué se dedica?

1. ¿Tiene un estilo de vida saludable?
2. ¿Tiene alguna dieta especial? ¿Si su respuesta es sí cuál?
3. ¿Qué clase de alimentos consume con mayor frecuencia?
4. ¿Dentro de su alimentación consume cereales?
5. ¿Con qué frecuencia consume cereales?
6. ¿Qué tipo de cereales consume?
7. ¿Ha escuchado hablar sobre la quinua?
8. ¿Sabe que beneficios tiene la quinua, puede mencionar algunos?
9. ¿Con qué frecuencia consume productos derivados de la quinua?
10. ¿En qué presentación ha consumido la quinua?
11. ¿La quinua tiene varios productos derivados, entre sus principales: harina, cereales, granola y pop de Quinua utilizado para acompañar los desayunos, sea con lácteos o las ensaladas de frutas, ¿ha escuchado hablar sobre este producto?
12. ¿Piensa que esta idea innovadora de pop de quinua, tendría acogida de consumo en España?
13. ¿Estaría dispuesto a consumir este producto?
14. ¿Quiénes podrían consumir este producto pop de quinua en España?
15. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a consumir este producto, a qué hora del día?
16. ¿En qué lugares prefiere Usted comprar este producto?
17. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este producto pop de quinua, con una presentación de 300 gramos?
18. ¿Qué aspectos son los más importantes al momento de la comprar este producto pop de quinua?
19. ¿Cuáles son las formas más efectivas de promoción del producto en España?
20. ¿le gustaría recibir información sobre este producto “pop de quinua”?
21. ¿En qué lugares le gustaría encontrar el pop de quinua?
22. ¿Le gustaría que se realicen degustaciones de este producto y en dónde?
23. ¿Cuál considera usted un sustituto al pop de quinua?
24. ¿Con qué frecuencia consumiría este producto?
25. ¿Preferiría encontrar este producto en supermercados o que alguien le vaya a entregar a su domicilio?
26. ¿Según su experiencia, piensa que es factible emprender el proyecto de exportación de “pop de quinua “al mercado de España?
27. ¿Qué recomendación podría darme Usted para la implementación de esta idea de negocio?

Anexo 3: Modelo de la Encuesta

Estimado participante, por fines académicos se ha desarrollado la siguiente encuesta relacionada con el pop de quinua como un alimento saludable para mejorar el estilo de vida, solicito su colaboración completando las siguientes preguntas a fin de determinar los gustos y preferencias del consumidor.

1. ¿Se considera una persona que lleva una alimentación saludable?

- SI
- NO

Si su respuesta es “NO”, ha finalizado la encuesta, caso contrario continúe con la siguiente pregunta.

2. ¿Qué grupo de alimentos consume más? (Puede seleccionar varias opciones)

- Cereales
- Vegetales
- Frutas
- Carnes
- Lácteos
- Otros (cuáles)

3. ¿Qué características busca en los alimentos saludables que consume? (Puede seleccionar varias opciones)

- Naturales
- Orgánicos
- Medicinales
- Libre de gluten
- Bajo en calorías
- Con Prebióticos
- Otros (cuáles).....

4. ¿Conoce los beneficios de la “QUINUA”?

- Si
- No

5. ¿En qué presentación ha consumido la “QUINUA”? (Puede seleccionar varias opciones)

- Grano Natural
- Granola
- Pop de quinua
- Cereales de quinua
- Harina de quinua
- Otros (cuáles).....

6. ¿Con qué frecuencia consume “QUINUA”? (Seleccione una sola opción)

- A diario
- Semanalmente

- Quincenalmente
 - Mensualmente
 - Otros (cuáles).....
7. **¿A qué hora del día consume la “QUINUA”? (Puede seleccionar varias opciones)**
- En la mañana
 - En la tarde
 - En la noche
 - A cualquier momento
 - Otros (cuáles).....
8. **¿En qué cantidad compra generalmente la “QUINUA” que consume? (Seleccione una sola opción)**
- 50 gr
 - 150 gr
 - 300 gr
 - 450 gr
 - Otros (cuáles).....
9. **¿Dentro de los principales beneficios que tiene la “QUINUA” cuáles son los más importantes para usted? (Puede seleccionar varias opciones)**
- Es enormemente nutritiva
 - Es muy rica en fibra
 - Libre de gluten
 - Índice glucémico bajo
 - Salud metabólica
 - Tiene antioxidantes
 - Altos niveles de proteína
 - Ayuda a bajar de peso
 - Controla los niveles de colesterol
 - Ayuda a fortalecer el cabello
 - Ayuda a hidratar la piel
 - Ayuda a reducir las migrañas
 - Prevención de: cáncer de mama, diabetes tipo 2, cardiovasculares
 - Otros (cuáles).....

POP DE QUINUA

El pop de quinua se obtiene después haber pasado el proceso de expansión. Este proceso es el desarrollo de la quinua tostada o mejor conocido como la "pasankalla" de quinua. El pop de quinua puede ser utilizado como un ingrediente crujiente sin gluten para el yogurt, avena y sabrosas ensaladas, etc. También es utilizado es para la decoración de postres.

10. ¿Tomando en cuenta todos los beneficios de la “QUINUA” antes detallados, ¿estaría dispuesto a consumir Pop de Quinoa orgánica como una alternativa innovadora y saludable?
- Si
 - No
11. ¿En base a las características antes mencionadas y considerando que el Pop de Quinoa viene en presentación de 300 gramos, ¿qué rango de precio estaría dispuesto a pagar por este producto? (Seleccione una sola opción)
- 2-3 euros
 - 3-4 euros
 - 4-5 euros
 - 5-6 euros
 - Más de 6 euros
12. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? ¿De € 2a € los 300 gramos?
13. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como barato y aun así lo compraría? ¿De € 2a € los 300 gramos?
14. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como caro y aun así lo compraría? ¿De € 2a € los 300 gramos?
15. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy caro como para comprarlo? ¿De € 2a € los 300 gramos?
16. ¿Cuál es el precio justo dentro de este rango que usted pagaría por el producto? ¿De € 2a € los 300 gramos?
17. ¿En qué lugar prefiere adquirir este producto Pop de Quinoa? (Seleccione un lugar de preferencia)
- Hipermercados
 - Supermercados
 - Tiendas especializadas
 - Tiendas de barrio
 - Otros (cuáles).....
18. ¿Qué tipo de promoción le resulta atractiva para usted, encontrar en los puntos de distribución? (Seleccione una sola opción)
- Descuentos
 - Cantidad extra por el producto
 - Oferta 2x1
19. ¿Califique los siguientes factores según el grado de importancia para usted, en el momento de comprar un producto?

	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
Sabor					

Precio					
Marca					
Calidad					
Contenido Nutricional					
Certificaciones Orgánicas					

20. ¿De los tres países que ofertan el producto Pop de Quinoa a nivel mundial, cuál prefiere Usted? (Seleccione un solo país de preferencia)

- Colombia
- Ecuador
- Perú
- Bolivia
- Chile

21. ¿Cuál es el medio por el cual se informa sobre nuevos productos alimenticios saludables? (Puede seleccionar varias opciones)

- Páginas Web
- Redes Sociales
- Televisión
- Revistas de salud
- Stand de degustación
- Otros (cuáles).....

22. ¿Qué redes sociales maneja usted?

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- WhatsApp
- Otro.....

23. ¿Cuál es su edad?

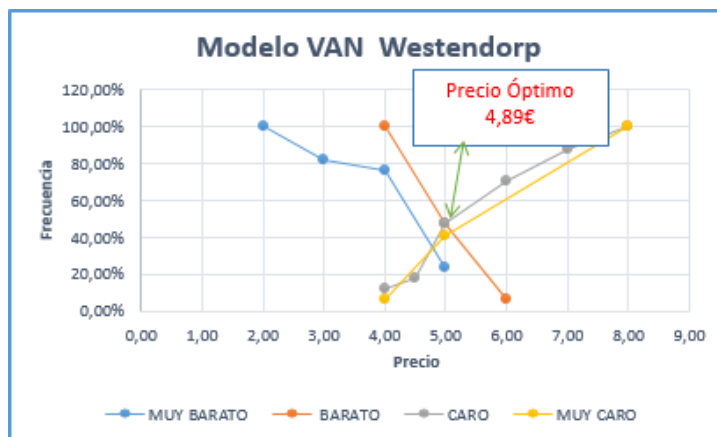
- 20-25
- 26-35
- 36-45
- 46-59
- 60 en adelante

24. ¿Cuál es su género?

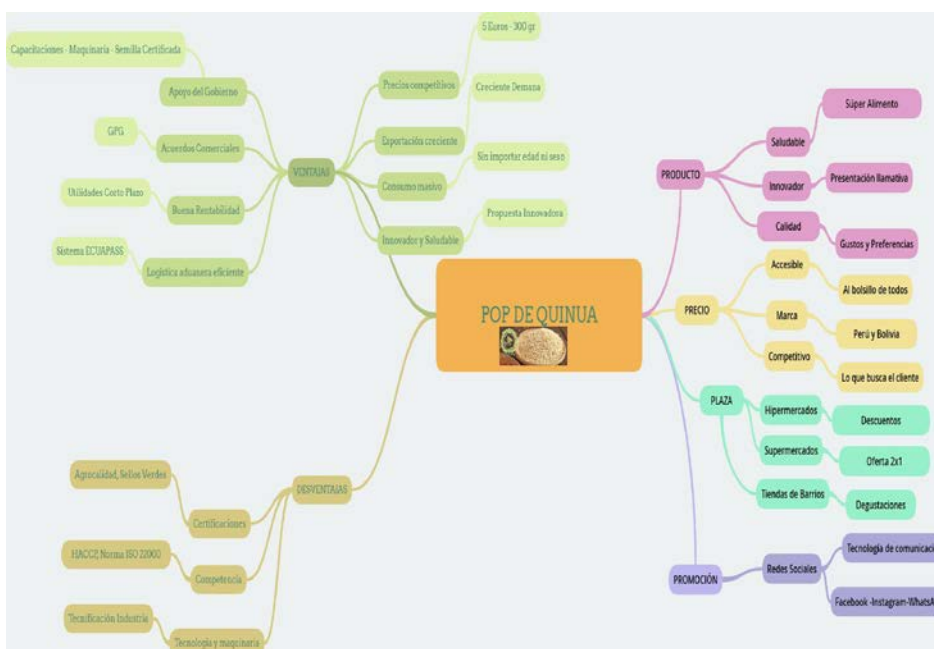
- Masculino
- Femenino

25. ¿Cuál es su ocupación?

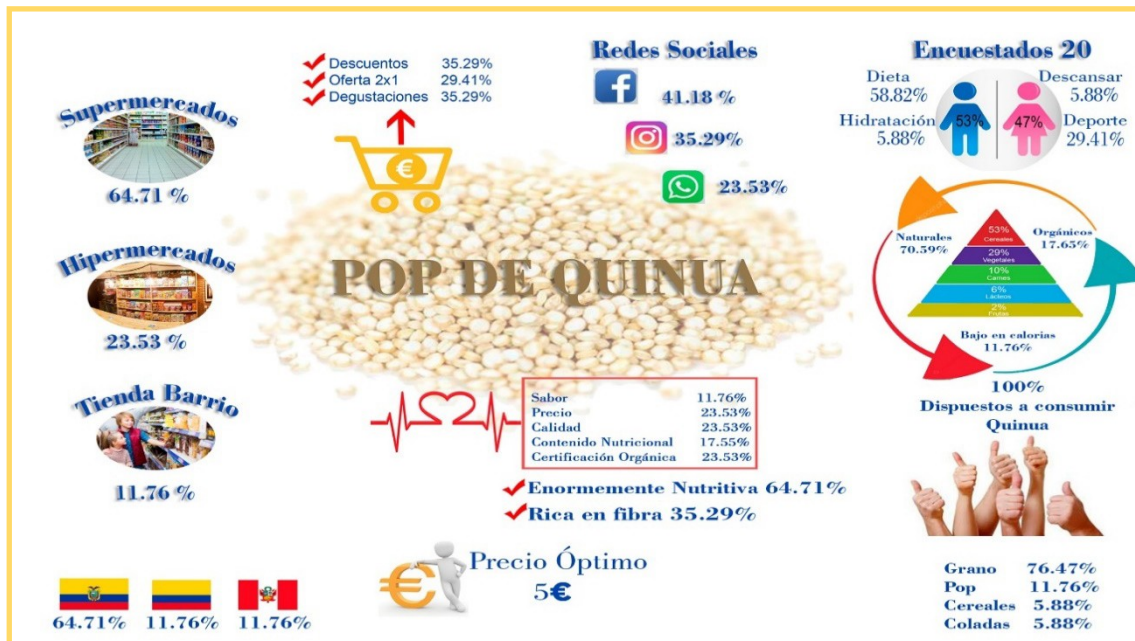
- Empleado dependiente
- Empleado independiente
- Estudiantes
- Ama de casa



Anexo 6: Mapa Mental Investigación Cualitativa



Anexo 7: Infografía Investigación Cuantitativa



Anexo 8: Presentación del producto



Anexo 9: Funciones según perfiles

Se detallan las funciones a continuación:

Junta General:

- Responsable de designar y remover administradores y gerentes.
- Aprobar las cuentas y los balances presentados.
- Reparto de utilidades.
- Resolver sobre la exclusión del socio y admisión de nuevos socios.
- Disponer que se establezcan acciones legales en contra del gerente o administradores.

Gerente General:

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo, toma de decisiones.
- Organizar la estructura de la empresa, cargos, funciones y cursos de capacitación a los empleados.
- Liderar y coordinar las actividades de la planificación estratégica.
- Coordinar con el resto de departamentos el incremento de ventas de producto, reducción de costos y políticas de marketing.
- Organización de los empleados, coordinación de los procesos, seguridad del personal, motivación a los empleados.
- Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales para el correcto funcionamiento de la empresa.

Área de Producción:

- Garantizar el buen funcionamiento de la producción de la empresa.
- Planificar los inventarios de la materia prima quinua y demás materiales necesarios para la producción del pop.
- Organizar los pedidos de materia prima quinua con los distintos distribuidores.
- Supervisar la calidad de la materia prima recibida.
- Reporte diario de los posibles inconvenientes a los directivos.
- Reporte de actividades a los directivos de manera semanal.

<ul style="list-style-type: none"> - Llevar un control de materia prima y demás materiales utilizados. - Supervisar la limpieza y seguridad de la planta de producción.
Área Logística y de Ventas: <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado internacional. - Definir políticas de venta y distribución. - Supervisar las estrategias de comercialización del producto. - Analizar y evaluar los planes de mercadeo y ventas del producto. - Controlar la cartera de proveedores y clientes - Manejo de proveedores de materia prima y materiales de empaquetado del producto. - Seguimiento y coordinación logística de transporte desde origen a destino - Apoyo y coordinación con el agente de aduanas.
Área Contable: <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la nómina de los empleados, afiliación y aportes al seguro - Pago de los impuestos de ley - Mantener actualizado la información financiera de la empresa - Presentar informes financieros a los directivos
Asistente Administrativo: <ul style="list-style-type: none"> - Soporte a los diferentes departamentos - Manejo de agenda - Atención al cliente

Detalle sueldos personales

Cargo	Área de Trabajo	N° Personas	Sueldo por persona
Gerente General	Administrativo	1	1.300,00
Asistente Administrativo	Administrativo	1	500,00
Área Contable	Administrativo	1	800,00
Área de Aseo	Administrativo	1	386,00
Guardianía	Administrativo	2	386,00
Área de Producción	Supervisor de producción	1	900,00
Operativos de Producción	Operativos / Producción	6	600,00
Área Logística	Jefe Logístico	1	900,00
Área de Ventas	Jefe Ventas	1	900,00

Anexo 10: Detalle de envíos y compra materia prima

NÚMERO DE ENVÍOS AL AÑO:	4				
Capacidad Contador 40 pies (cajas 300 gramos):	17.000				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento Objetivo/N° Envíos :	4	5	6	7	8
Capacidad Contenedor 40 pies (cajas 300 gramos):	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Crecimiento Objetivo/N° cajas :	68.000	85.000	102.000	119.000	136.000
Contenido caja gramos:	300	300	300	300	300
Compra gramos de Quinoa:	20.400.000	25.500.000	30.600.000	35.700.000	40.800.000
Desperdicio en el proceso:	10%	8%	7%	6%	5%
Total, Compra de quinua (gramos):	22.440.000	27.540.000	32.742.000	37.842.000	42.840.000

Costo quinua / gramo:	0,00245	0,00250	0,00230	0,00235	0,00240
Valor Total compra de quinua USD:	55.003	68.942	75.339	88.929	102.818
Costo panela / gramo	0,00214	0,00219	0,00201	0,00206	0,00210
Valor Total compra de panela USD:	48.128	60.324	65.921	77.812	89.966
Cada empaque y envase (Caja):	0,15320	0,15646	0,16	0,147	0,150
Valor Total empaque y envase USD:	10.417	13.299	15.959	17.478	20.400
Número de Envíos al año (veces):	4	5	6	7	8
Materia Prima Directa e Indirecta	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Variables (materia prima quinua)	55.003,13	68.941,68	75.338,84	88.928,54	102.818,17
Costos Variables (endulzantes, aceites)	48.127,74	60.323,97	65.921,49	77.812,47	89.965,90
Empaque y envase	10.417,26	13.298,93	15.958,72	17.478,09	20.400,43
Total (USD):	113.548,13	142.564,58	157.219,05	184.219,11	213.184,50

Anexo 11: Balance General

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	382.622,12	477.347,46	459.063,02	508.999,78	560.648,80
Corrientes	324.648,21	419.373,55	401.089,11	450.835,00	502.674,90
Efectivo	30.041,45	73.597,68	112.959,36	157.819,96	200.521,48
Cuentas por Cobrar	64.445,23	80.556,54	96.667,84	112.779,15	128.890,46
Inventarios Prod. Terminados	161.113,07	185.653,53	213.094,89	236.639,10	261.649,11
Inventarios Materia Prima	69.048,46	79.565,80	91.326,38	101.416,76	112.135,33
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-
No Corrientes	57.973,90	57.973,90	57.973,90	58.164,78	57.973,90
Propiedad, Planta y Equipo	65.373,70	65.373,70	65.373,70	65.373,70	65.373,70
Depreciación acumulada	7.399,80	7.399,80	7.399,80	7.208,93	7.399,80
Intangibles	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-
PASIVOS	107.111,08	287.599,36	315.501,47	345.370,61	373.961,57
Corrientes	95.486,64	275.974,92	303.877,03	333.746,17	362.337,13
Cuentas por pagar proveedores	3.271,59	3.728,04	4.242,23	4.827,54	5.010,82
Sueldos por pagar	87.958,00	253.188,24	267.203,82	281.178,27	295.111,58
Impuestos por pagar	4.257,05	19.058,64	32.430,98	47.740,36	62.214,73
No Corrientes	11.624,44	11.624,44	11.624,44	11.624,44	11.624,44
Deuda a largo plazo	11.624,44	11.624,44	11.624,44	11.624,44	11.624,44
PATRIMONIO	80.037,54	109.157,57	135.465,78	165.584,83	194.061,10
Capital	71.662,39	71.662,39	71.662,39	71.662,39	71.662,39
Utilidades retenidas	8.375,15	37.495,18	63.803,38	93.922,44	122.398,71

