UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de Negocios para Producción y Comercialización de Pan de Quinua Orgánico ultra congelado para exportación

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Ingenieros Comerciales
Mención en Administración de Empresas y Negocios Internacionales

Profesor Guía:
Ing. Byron Eraso

AUTORES:
PAULINA ANDREA MUÑOZ GÁNDARA
JIMMY ANDRÉ ENDARA FALCONÍ

Año
2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

_____

Byron Eraso

Ingeniero

C.I.: 170936324-4

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”.

Paulina Muñoz Gandara	André Endara Falconí
C.I.: 171341216-9	C.I.: 171488281-6

RESUMEN

Panadería y Pastelería Baguette es una sociedad anónima fundada hace 30 años en la ciudad de Quito. En la actualidad, Baguette se encuentra posicionada en el mercado local y cuenta con un mercado objetivo definido. En el área de producción posee maquinaria de ultra congelado con tecnología de punta, sin embargo ésta es actualmente subutilizada.

El objetivo de este proyecto de negocios es constituir una compañía, Kinwa, bajo la estructura legal de Sociedad en Cuentas de Participación; la misma que trabajará con Baguette a través de un contrato de arriendo operativo, que le permitirá utilizar la maquinaria de producción y de ultra congelado para la elaboración de pan de quinua orgánico. La empresa será la encargada de producir y comercializar este producto en mercados internacionales, empezando por el mercado francés.

Las tendencias de consumo a nivel mundial cada vez se inclinan más hacia los productos naturales y de preferencia hacia los denominados productos orgánicos. Actualmente el mercado ofrece una variedad de productos orgánicos, principalmente en el área de alimentos y bebidas. Un producto 100% orgánico o elaborado con insumos orgánicos garantiza que el mismo fue elaborado sin la intervención de químicos.

La firma Kinwa (este término significa “quinua” en idioma quechua) utiliza la quinua junto con otros insumos orgánicos para la elaboración de un tipo de pan rústico, rico en su composición nutricional y de excelente calidad. Este pan es sometido a un proceso de ultra congelamiento que garantiza su inocuidad durante el proceso de exportación hasta el momento de su llegada al consumidor final. La empresa ha escogido como mercado objetivo a Francia, no solo por la cultura de panificación en este país, también por la importancia y el valor que el consumidor otorga a los productos de tipo orgánicos y que además presentan sellos de calidad, de origen y de Comercio Justo.

ABSTRACT

Baguette was founded like a joint-stock company 30 years ago in Quito. Actually, Baguette is positioned on the local market and possesses a specific target market. In the production area it has special machinery which freezes the bread, nevertheless this one is sub used nowadays.

The main objective of this business project is to constitute a company, named Kinwa, under the legal structure of Company in Accounts of Participation; it will work with Baguette through an operative rental contract, which will allow the company to use the ultra frozen machinery for the production of organic quinoa bread. The company will be in charge of producing and commercializing this product on international markets, beginning with the French market.

Every day, the worldwide consumption trends incline more towards natural products, like the organic ones. Nowadays, the market offers a variety of organic products, especially in the area of food and drinks. A 100 % organic product or any product elaborated with organic inputs guarantees that the same one was elaborated without chemists' intervention.

Kinwa (this term means "quinoa" in Quechua language) uses the quinoa with other organic products for the production of a rustic type of bread, rich in its nutritional composition and of an excellent quality. This bread is submitted to a process of ultra freezing that guarantees his innocuousness during the export process up to the moment of its arrival to final consumers. The company has chosen as its first market France, not only for their bread culture, also for the importance and the value that these consumers grants to organic products, in addition they appreciates the stamps of Quality, Origin and Fair trade.

ÍNDICE

CAPÍTULO I **1**

1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS **1**

1.1 LA INDUSTRIA 1
1.1.1 Industria Panificadora 1
1.1.2 Industria de Alimentos y Bebidas 2
1.2 TENDENCIAS 3
1.2.1 Análisis de la Industria en el Tiempo 3
1.2.2 Ciclo de Vida 7
1.2.3 Información de los Distintos Productos que Conforman la Industria 9
1.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA 10
1.3.1 Cadena de Valor de la Industria 11
1.4 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS 13
1.4.1 Factores Económicos 13
1.4.1.1 Tipo de Cambio 13
1.4.1.2 Inflación 15
1.4.1.3 Tasas de Interés 18
1.4.2 Factores Regulatorios 20
1.4.2.1 Regulaciones para Empaques de Exportación a Mercados Europeos 20
1.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN 21
1.6 ESQUEMAS DE PORTER 22
1.6.1 Diamante de Porter 22
1.6.2 Las 5 Fuerzas de Porter 24
1.7 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO 26
1.7.1 Necesidad Insatisfecha 26
1.7.2 Diferenciación y Ventaja Competitiva 27
1.7.3 Estructura Legal de la Empresa 28
1.7.3.1 Misión, Visión y Objetivos de la Empresa 29
1.8 EL PRODUCTO 31
1.9 ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO Y DE CRECIMIENTO 33
1.9.1 Estrategias de Exportación 34
1.9.2 Estrategias y Potencial de Crecimiento y Diversificación 35
1.9.2.1 Estrategias de Crecimiento 36
1.10 ANÁLISIS FODA 36

CAPÍTULO II **38**

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS **38**

2.1 MARCO TEÓRICO 38
2.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD 39
2.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE GERENCIA 39
2.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 40
2.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 40
2.6 PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS 41
2.7 INTELIGENCIA DE MERCADOS 54
2.8 DIAGNÓSTICO GLOBALIZACIÓN SECTORIAL 55
2.9 ASPECTOS PARA SEGMENTACIÓN 58
2.10 ASPECTOS ECONÓMICOS 59
2.11 INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN FRANCIA 62
2.12 EL MERCADO DE CONGELADOS EN FRANCIA 66
2.13 FACTORES CRÍTICOS. (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN, FAO, 2010) 69
2.13.1 Fuerzas de Mercado 69
2.14 FUERZAS ECONÓMICAS 71
2.14.1 Estrategia de la Empresa 74
2.14.2 Consumidor 75
2.14.3 Competencia 75
2.15 ANÁLISIS COMPETITIVO SECTORIAL INTERNACIONAL 77
2.15.1 Oportunidad de Negocio 77

CAPÍTULO III **81**

3 PLAN DE MARKETING **81**

3.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING 82
3.2 PRODUCTO 85
3.3 POLÍTICA DE PRECIOS 87
3.4 TÁCTICA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS 88
3.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS 90
3.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD 91
3.7 DISTRIBUCIÓN 93

CAPÍTULO IV **96**

4 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN **96**

4.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES 96
4.2 CICLO DE OPERACIONES 96
4.3 INSTALACIONES Y MEJORAS 101
4.4 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA 102

4.5 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS 102
4.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES 103

CAPÍTULO V 104

5 EQUIPO DE GERENCIA 104

5.1 ORGANIGRAMA 104
5.2 PERSONAL CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES 104
5.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS 108
5.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS 109
5.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES 109
5.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS 109

CAPÍTULO VI 111

6 CRONOGRAMA GENERAL 111

6.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA 111
6.1.1 Constitución de la Compañía 111
6.1.2 Registro de la Empresa como Exportadora 111
6.1.3 Adecuación de Instalaciones 112
6.1.4 Desarrollo de Productos 112
6.1.5 Registro Sanitario 113
6.1.6 Certificaciones necesarias para Emprender el Negocio 113
6.1.7 Contacto con un Broker 114
6.1.8 Membresía en la Cámara de Comercio Franco – Ecuatoriana 114
6.1.9 Proceso de Capacitación del Personal 114
6.1.10 Proveeduría de Insumos 114
6.1.11 Participación en Ferias Internacionales 115
6.2 RIESGOS E IMPREVISTOS 115

CAPÍTULO VII 119

7 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS 119

7.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS 119
7.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES 120

CAPÍTULO VIII **122**

8 ANÁLISIS FINANCIERO **122**

8.1 MARCO TEÓRICO 122
8.2 ANÁLISIS 123
8.3 RESULTADOS ESCENARIO NORMAL 128
8.4 RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA 129
8.5 RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA 130

Conclusiones **132**

Bibliografía **136**

Anexos **141**

CAPÍTULO I

1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En este capítulo se identificará la industria y sub industria a las cuales pertenece la empresa Baguette.

1.1 LA INDUSTRIA

Según la División Estadística de las Naciones, la empresa Baguette se encuentra dentro de la industria de “Alimentos y Bebidas”, en la Sub industria de “Panificación”, específicamente en la clasificación de “elaboración de productos de panadería”. (United Nations Statistics Division, 2010)

El negocio de la empresa Palpes Baguette es la elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería a nivel local. De esta manera, la elaboración, exportación y comercialización del pan de quinua orgánico ultra congelado se realizará a través de un contrato de arriendo operativo de maquinaria y espacio administrativo con dicha empresa.

1.1.1 Industria Panificadora

La producción resultante de los molinos constituye el principal insumo de la industria panificadora del Ecuador. Esta industria se encuentra dividida en panificadoras industrializadas y panificadoras artesanales. El segmento de la panificación artesanal, ocupa una participación de mercado importante, que se acerca a las 9,000 panaderías distribuidas a nivel nacional, concentrándose cerca del 50% de las mismas en las provincias del Guayas y Pichincha. (Revista Panera, 2010)

La industria panificadora en el Ecuador promueve alrededor de 1.190 millones de dólares por año y solamente en la ciudad de Guayaquil genera 5746 puestos de trabajo. (Diario El Hoy, 2011)

1.1.2 Industria de Alimentos y Bebidas

El consumo de alimentos es de tipo masivo y la industria dedicada a la elaboración de los mismos tiene una clara importancia dentro de la producción y desempeño económico nacional.

Según las Cuentas Nacionales, en el 2007 el valor agregado de la industria manufacturera sin tomar en cuenta la refinación de petróleo constituyó el 13,99% del Producto Interno Bruto, donde la industria de alimentos y bebidas representa el mayor aporte (7,83% del PIB). Además es muy importante dentro del sector manufacturero pues contribuye con el 55,9% de su valor agregado.

El valor agregado de la industria de alimentos y bebidas en términos constantes fue de 1729, 2 millones de dólares. (Ver Anexo No. 1)

En la gráfica posterior, se puede observar la tendencia hacia el alza que tiene la industria de alimentos y bebidas dentro de la economía nacional.

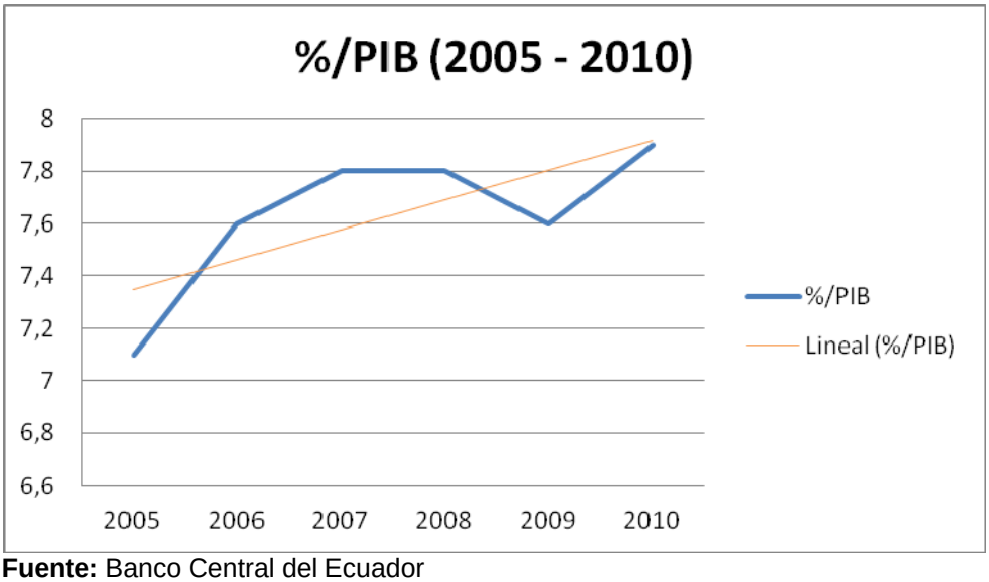
A partir del año 2005, la industria se ha mantenido en aumento, a excepción del año 2008 en el cual mantuvo su tasa de participación y 2009 en el cual sufrió una disminución, recuperándose en el 2010 con una intervención del 7,9 %. Es decir, la industria está en camino hacia aumentar su importancia dentro del PIB.

Cuadro 1.1 Valor Agregado Bruto de la Industria de Alimentos y Bebidas

Periodo	%/PIB
2005	7,1%
2006	7,6%
2007	7,8%
2008	7,8%
2009	7,6%
2010	7,9%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara.

Gráfico 1.1 Valor Agregado Bruto de la Industria de Alimentos y Bebidas



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara.

1.2 TENDENCIAS

1.2.1 Análisis de la Industria en el Tiempo

En el periodo 2001 – 2007, la industria de alimentos percibió una tasa de crecimiento promedio de 7,33%, mayor a la tasa de variación promedio de toda la economía (4,79%) y al crecimiento promedio de la industria manufacturera (5,21%). (INEC, 2009 a)

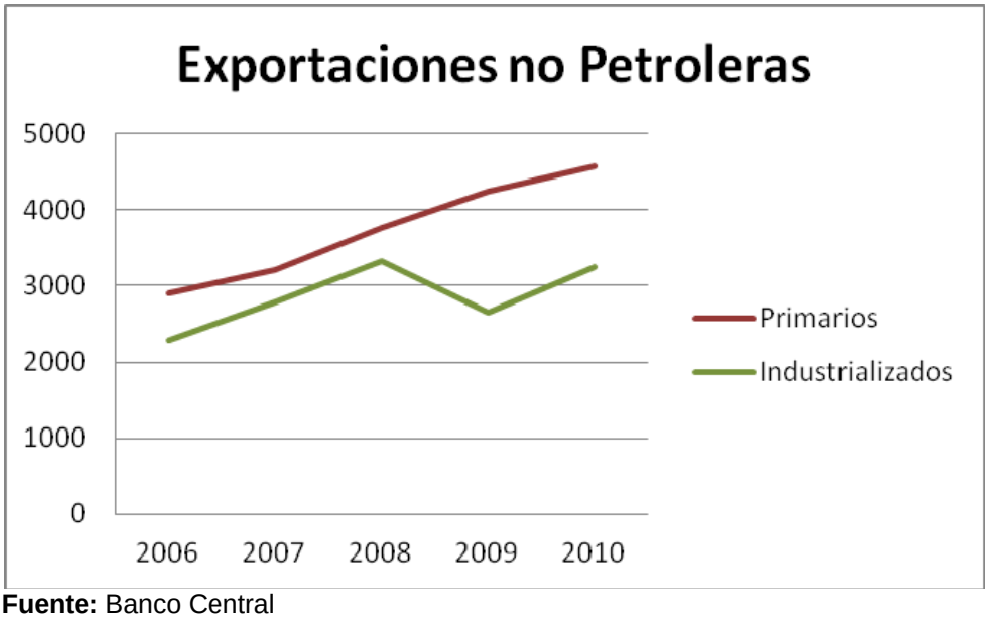
En relación al comportamiento de la industria dentro del comercio internacional, según la balanza comercial no petrolera del Ecuador, entre el 2002 y el 2008 la exportación de productos industrializados representó en promedio el 19,3 % de las exportaciones totales. Esto se debe a que la exportación ecuatoriana sigue basándose en productos primarios, es decir, estos productos representan en promedio 75,8% de las exportaciones totales. (Ver Anexo No. 2)

Cuadro 1.2 Exportaciones No Petroleras (En millones de dólares)

Exportaciones No Petroleras		
	Productos	
Periodo	**Primarios**	**Industrializados**
2006	$ 2.895,50	$ 2.288,30
2007	$ 3.209,30	$ 2.783,40
2008	$ 3.766,80	$ 3.330,90
2009	$ 4.241,30	$ 2.657,10
2010	$ 4.568,60	$ 3.248,10

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara.

Gráfico 1.2 Exportaciones No Petroleras (En millones de dólares)



Fuente: Banco Central
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

En el gráfico superior es posible observar que las exportaciones no petroleras primarias son superiores a las industrializadas. Entre los años 2006 y 2007 se presenta un incremento sostenido en el monto de ambos tipos de exportación, sin embargo, entre los años 2008 y 2009 se observa un notable incremento en las exportaciones primarias; mientras que las exportaciones de productos industrializados o procesados presentan un decrecimiento de aproximadamente el 20%. Este hecho se debe principalmente a la crisis económica mundial y a las medidas arancelarias impuestas por el gobierno ecuatoriano que afectaron no solo a las importaciones sino también a las exportaciones realizadas por el país. Los aliados comerciales del Ecuador, que se vieron afectados por las salvaguardias impuestas por el país, también tomaron medidas arancelarias para restringir en cierta medida las exportaciones ecuatorianas; en consecuencia, se observó una caída en la magnitud global del comercio exterior del país.

En febrero del 2008 la industria de alimentos y bebidas presentó el mayor índice de actividad económica, alcanzando una variación mensual de 14,9% y una anual de 25,08%. Sin embargo en el mismo año 2008, a partir de julio, la actividad económica del sector registra una disminución, presentando tasas de variación anuales y mensuales negativas al final del año. Este decrecimiento se debe a una disminución del consumo de los hogares y una baja en las ventas como respuesta a la crisis económica mundial (INEC, 2009 b). Afectando de forma negativa a la industria, que en el año 2009 experimentó un decrecimiento en el monto del PIB, que como consecuencia provocó una tasa de variación anual negativa.

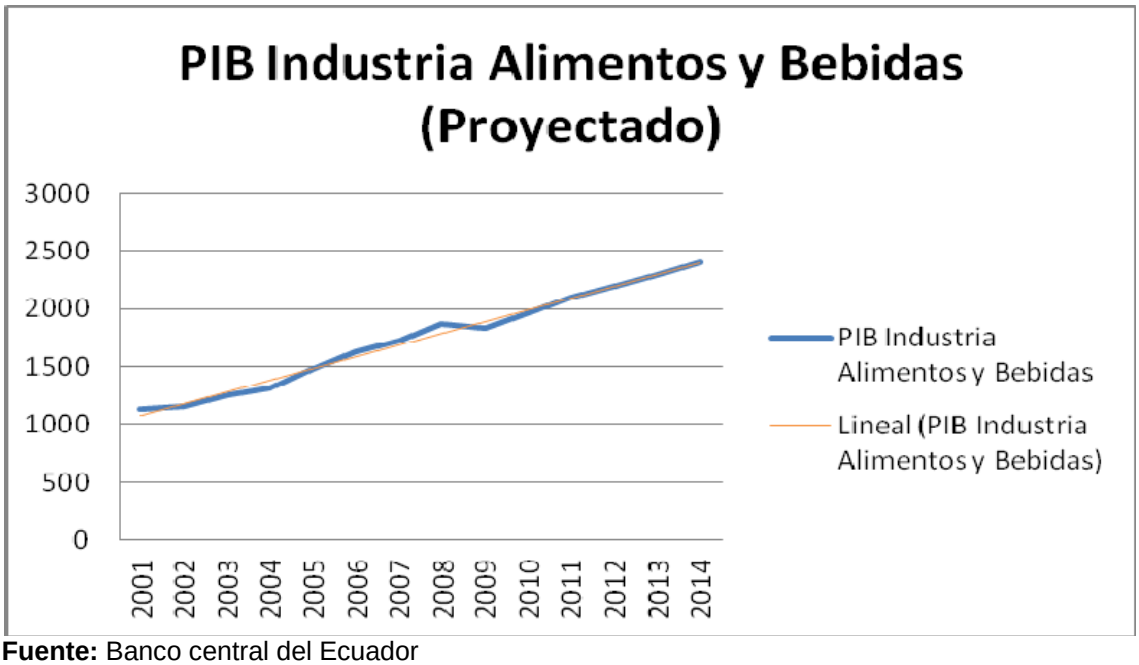
En el año 2010, junto con la reactivación de la economía mundial, se observa una mejoría en el PIB y un crecimiento en la tasa de variación anual del 6.7%. La tendencia del crecimiento del PIB de la industria se muestra al alza, así lo muestra el gráfico de la parte inferior, en el cual también se presenta una proyección del mismo para años posteriores.

Cuadro 1.3 PIB Industria de Alimentos y Bebidas (Proyectado, en millones de dólares)

Periodo	PIB Industria Alimentos y Bebidas	Tasa Variación Anual
2001	$ 1.133,7	7,2%
2002	$ 1.157,9	2,1%
2003	$ 1.255,1	8,4%
2004	$ 1.308,8	4,3%
2005	$ 1.483,2	13,3%
2006	$ 1.633,8	10,2%
2007	$ 1.729,2	5,8%
2008	$ 1.867,7	8,0%
2009	$ 1.839,2	-1,5%
2010	$ 1.962,9	6,7%
2011	$ 2.094,0	6,7%
2012	$ 2.195,3	4,8%
2013	$ 2.296,5	4,6%
2014	$ 2.397,8	4,4%

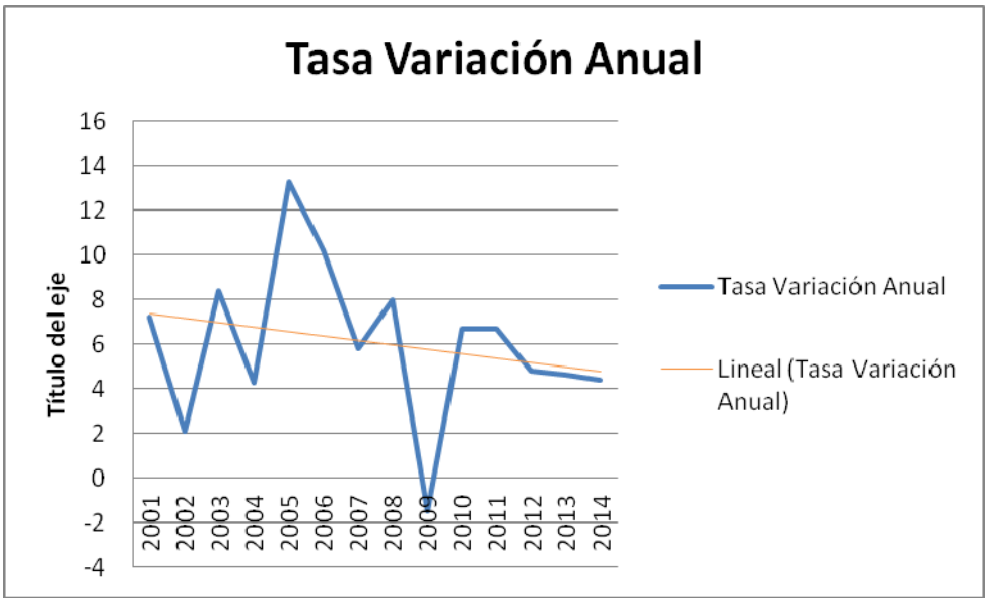
Fuente: Banco central del Ecuador
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Gráfico 1.3 PIB Industria de Alimentos y Bebidas (Proyectado, en millones de dólares)



Fuente: Banco central del Ecuador
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Gráfico 1.4 Tasa de Variación Anual



Fuente: Banco central del Ecuador
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

1.2.2 Ciclo de Vida

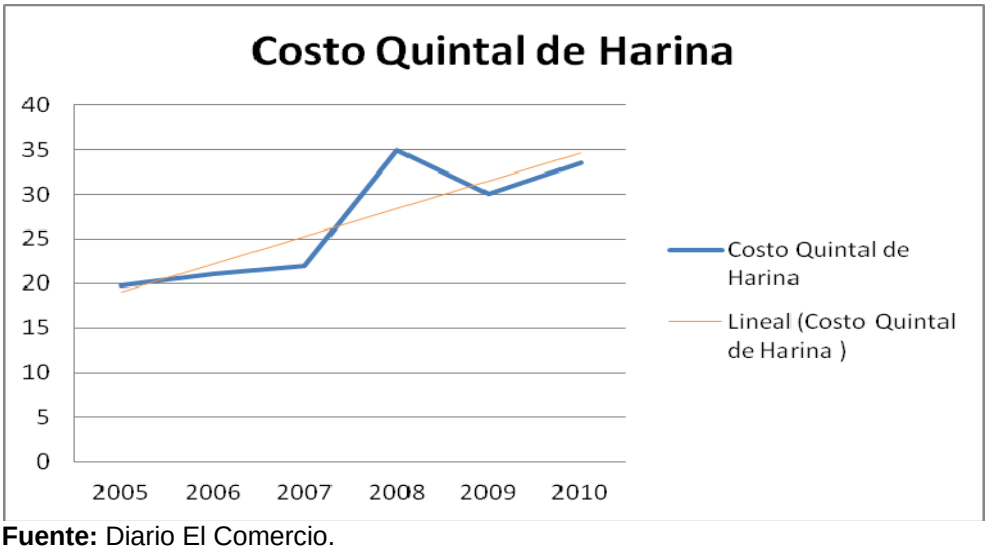
Actualmente, la sub industria a la cual pertenece la empresa Baguette se halla en la etapa de madurez. Según Sonia Lehmann, experta en Cooperación con el Sector Privado y Acceso a Mercados en Cooperación Técnica Alemana GTZ, el nivel de competencia es alto y las tendencias de consumo han evolucionado hacia las preferencias por productos de origen, orgánicos, con sello verde y de calidad, más nutritivos y bajos en calorías (S. Lehmann, Seminario COMEX, 2010). Por este motivo, la oferta de pan a nivel mundial también ha evolucionado, ofreciendo a los consumidores nuevos tipos de pan, hechos a base de harina integral, avena, miel, entre otras.

Cuadro 1.4 Tendencia de los precios de los productos y sus costos

Periodo	Costo Quintal de Harina a Diciembre
2005	$ 19,75
2006	$ 21,00
2007	$ 22,00
2008	$ 35,00
2009	$ 30,00
2010	$ 33,50

Fuente: Diario El Comercio.
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Gráfico 1.5 Tendencia de los precios de los productos y sus costos



Fuente: Diario El Comercio.
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

El insumo principal en la elaboración de productos de panadería es la harina. En el cuadro superior se presenta la evolución en el precio de quintal de harina en los últimos 5 años. Cabe resaltar que los precios descritos se refieren al quintal de harina de trigo común, no harina orgánica ni integral.

Durante el año 2008, los mercados mundiales experimentaron un aumento en el precio del trigo, causado principalmente por la creciente demanda de biocombustibles; pues la producción de éstos reduce la cantidad de terrenos agrícolas enfocados a la producción de alimentos. (Eduardo Kicinski, Ph.D Homepage, 2008)

Otra causa que explica el aumento en el precio de dicho insumo, fue el clima desfavorable experimentado en varios países productores de trigo como: Australia, Estados Unidos y Argentina; hecho que redujo la producción mundial. Es importante resaltar que Ecuador importa trigo, en su mayoría, de Estados Unidos y Argentina.

Como consecuencia, el precio del quintal de harina pasó de un precio de $. 22 en el 2007 a costar $. 35 en el año 2008. A su vez, esto generó aumentos en el precio del pan y para contrarrestar esta situación el gobierno ecuatoriano subsidió el quintal de harina pero solamente para panaderías artesanales.

En el año 2009 el costo del quintal de harina se mantuvo en $. 30. Durante el 2010, el costo del quintal de harina regresó al precio de $. 35, después osciló entre los $. 32 y $. 34; finalmente el año cerró con un precio de $. 33.5 por quintal de harina (El Universo, 2011). Esto produjo incrementos en el precio del pan a inicios del año 2011.

La empresa Baguette es una panadería industrial, por lo tanto no recibió ningún tipo de subsidio. El incremento en el precio de la harina obligó a subir el precio del pan, Baguette incrementó el precio de ciertos tipos de pan en un 11%, sin embargo, también utilizó otras políticas como disminuir el peso de ciertos productos para mantener el precio y así evitar la pérdida de competitividad en el mercado.

1.2.3 Información de los Distintos Productos que Conforman la Industria

La industria de la panificación comprende todo tipo de pan, diferentes variedades de galletas, masas frescas y congeladas y productos de panadería congelados.

Dentro de la elaboración de productos de panadería, también se encuentra lo que tiene que ver con la producción de diferentes productos de pastelería.

1.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

La división de panificación puede ser catalogada como una industria fragmentada, por esta razón no es posible identificar con precisión un líder dentro del mercado.

Antes de mencionar a los competidores internacionales es pertinente valorar de manera breve a los competidores locales.

“Tiosa”, que posee 35.000 puntos de ventas entre Guayaquil y Quito, rediseñe la imagen y el contenido de sus productos. Esta industria inició en 1998 la exportación de una línea de tostadas a Perú. Las estrategias de mercado que Tiosa implantó le permitieron posesionar en el mercado nacional sus seis marcas: Supán, Grilé, Braun, Di Milano, Bimbo y Reypan.

El grupo ecuatoriano Moderna, que se encuentra en el mercado por más de 50 años, también ha diversificado su producción. Moderna lanzó el pan pre cocido gourmet, empacado en una atmósfera controlada, capaz de ser horneado en pocos minutos y que gracias a la tecnología empleada en su elaboración, tiene un tiempo de durabilidad de 15 días al ambiente y hasta tres meses en refrigeración.

El grupo Arenas, cuyas operaciones empezaron en 1943, posee gran cantidad de sucursales, desde los años 90, han implementado una estrategia de expansión que es la venta de franquicias.

Maxipan S.A. de Ecuador elabora productos de panadería, pastelería y galletería. Esta empresa también posee tecnología de ultra congelado, lo que le permite ofrecer al mercado nacional una amplia gama de productos congelados. Maxipan opera a nivel nacional.

Es importante resaltar que ninguno de los competidores anteriormente nombrados posee en la actualidad pan de quinua para la venta y tampoco

ofrecen ningún tipo de pan orgánico; sin embargo, Grupo Moderna y Maxipan son las únicas panaderías en Ecuador que poseen maquinaria y practican procesos de ultra congelación.

En cuanto a los países competidores, la industria de panificación y pastelería es una de las más fuertes en Europa; a finales del 2008 la industria superó los 2900 millones de euros en comercialización, manteniendo una tasa de crecimiento anual del 7%. (Panadería y Galletas Ficha No. 35 /UE, 2009a, 3)

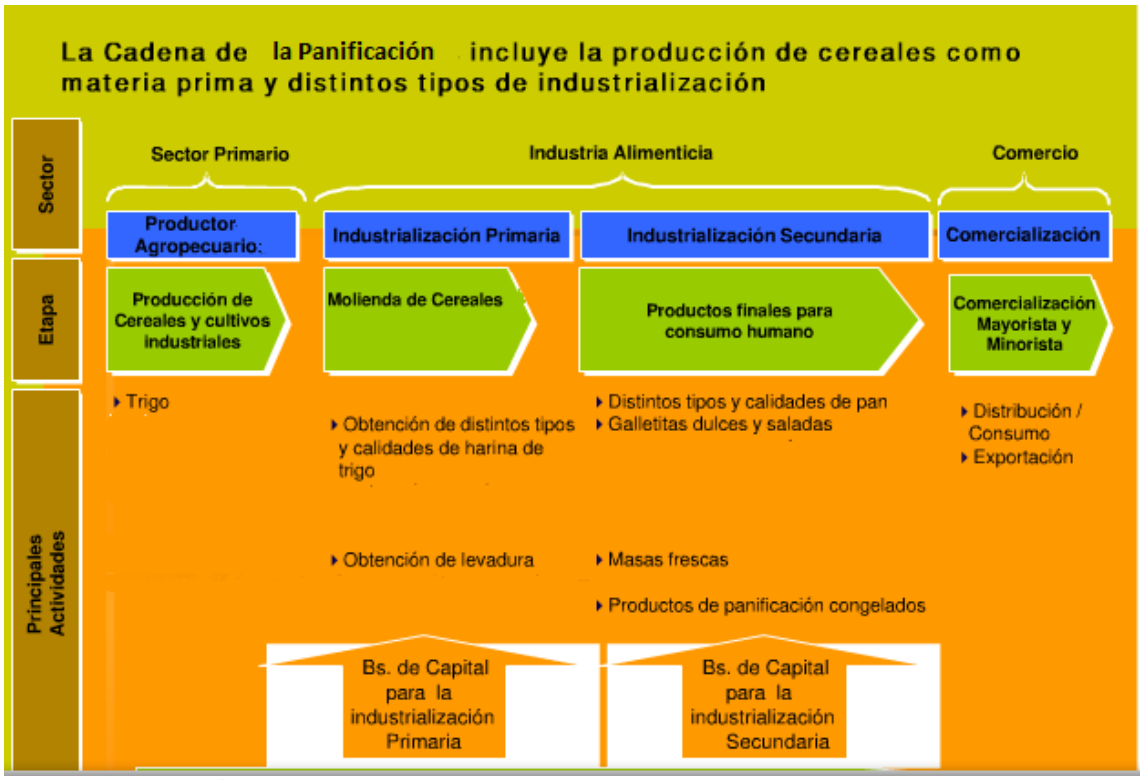
En el 2009 las exportaciones totales en la UE alcanzaron un total de 642.135 toneladas, los principales mercados de destino fueron Noruega, Suiza y Rusia. Los principales exportadores de panadería y pastelería en Europa son Italia, Francia y el Reino Unido; al mismo tiempo estos mismos países son a su vez los principales importadores, incluyendo a Alemania.

En la actualidad, es decir año 2010 y el presente año, se puede notar una acogida hacia la importación de esta clase de alimentos ya que cabe notar que la población europea valora mucho lo que tiene que ver con productos de origen, especialmente procedentes de la agricultura que no poseen como son la quinua, cacao, café, etc.

1.3.1 Cadena de Valor de la Industria

La cadena de valor del sector de la panificación incluye actividades y estructuras industriales y comercializadoras de tres sectores distintos e independientes: industria molinera, industria de panificación e industrias de masas congeladas, también pueden ser incluidos los sectores de distribución minorista por separado (Documents and Resources for Small Businesses and Professionals, 2005).

Gráfico 1.6 Cadena de Valor de la Industria



Fuente: Federación Industrial de Santa Fe
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

En esta cadena de valor se pueden distinguir 3 sectores específicos, cada uno con sus respectivas etapas productivas o de comercialización y las principales actividades realizadas en las mismas.

En primer lugar, el sector primario se encuentra enfocado a la producción agropecuaria; en la cual se realiza la producción de cereales y cultivos industriales. Dentro de esta etapa se llevan a cabo los cultivos de trigo.

El siguiente sector es la industria alimenticia, que a su vez se divide en 2 sub sectores: industrialización primaria e industrialización secundaria. Dentro de la industrialización primaria se encuentra la etapa de “molienda”, tras este proceso se obtienen distintos tipo de harina de trigo y de levadura. Por su parte, la industrialización secundaria se encarga de la transformación industrial de la harina de trigo en distintas variedades de pan, galletas, masas frescas y productos de panificación congelados.

Finalmente, el sector de comercialización se encarga de la distribución (minorista o mayorista), estrategias de consumo y procesos de exportación del producto terminado.

1.4 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

1.4.1 Factores Económicos

1.4.1.1 Tipo de Cambio

Según el libro Macroeconomía en la economía global de Larraín y Sachs, el tipo de cambio mide el valor de mercado de una moneda nacional en relación con otra moneda. (Larrain et al., 2002: 152)

Debido a que el éxito de este negocio depende de términos comerciales favorables para la exportación, el tipo de cambio es una variable económica poderosa en términos de negociación internacional. Los contratos internacionales contienen dentro de sus cláusulas la moneda que se utilizará en la negociación, haciendo ciertos alcances por indexación de las variaciones del tipo de cambio, ya que, dependiendo las condiciones en las que el exportador e importador trabajen, uno de estos será el que sufra los efectos de las variaciones del tipo de cambio.

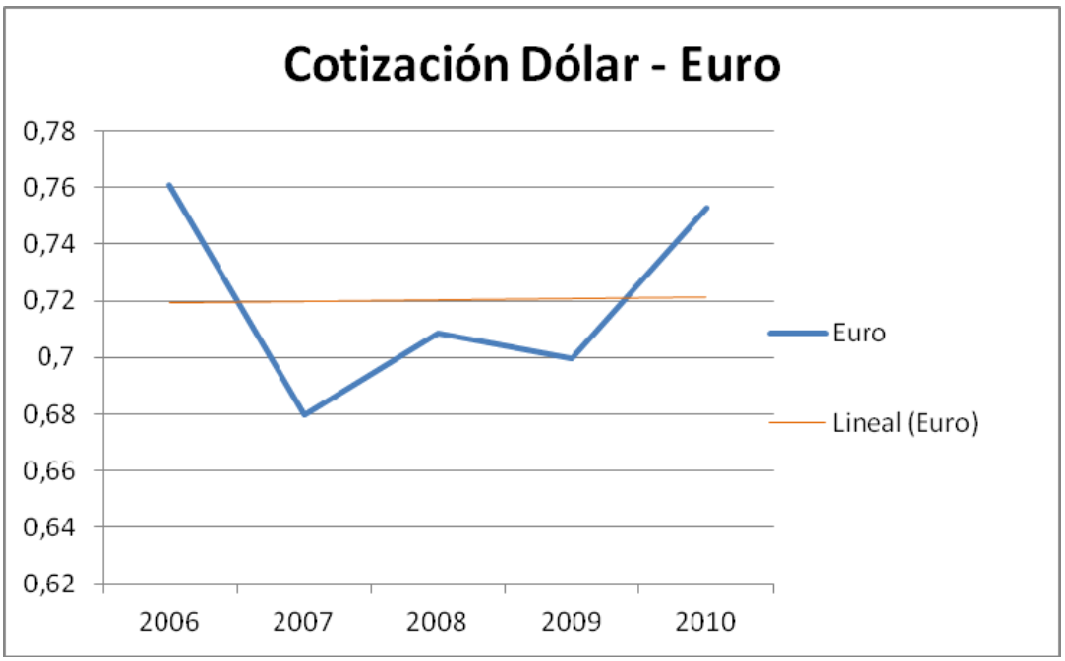
COTIZACIONES DEL DÓLAR DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA EN EL MERCADO INTERNACIONAL (Banco Central del Ecuador, 2011)

Cuadro 1.5 Cotizaciones referenciales en el mercado de New York

Periodo	Euro
2006	0,7607 €
2007	0,6795 €
2008	0,7085 €
2009	0,6997 €
2010	0,7528 €
2011 Enero	0,7347 €
Febrero	0,7274 €
Marzo	0,7096 €
Abril	0.6760 €

Fuente: Banco Central del Ecuador; Federal Reserve Bank, CITIBANK N.Y, FMI y BCE
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Gráfico 1.7 Cotizaciones referenciales en el mercado de New York



Fuente: Banco Central del Ecuador; Federal Reserve Bank, CITIBANK N.Y, FMI y BCE.
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Según el poder de negociación de las partes, se definirá en que termino se va a realizar la negociación; en el caso de la empresa, es conveniente el negociar

en dólares ya que en un inicio la negociación se realizará por medio de un intermediario, al cual se debe realizar desembolsos y al hacerlo en euros, la empresa sufriría pérdidas ya que por el tipo de cambio el euro tiene más valor que el dólar. Según las circunstancias del negocio, es decir, cuando se logre llegar al cliente final por medio de un canal de distribución más directo, se puede pensar el negociar en euros.

1.4.1.2 Inflación

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

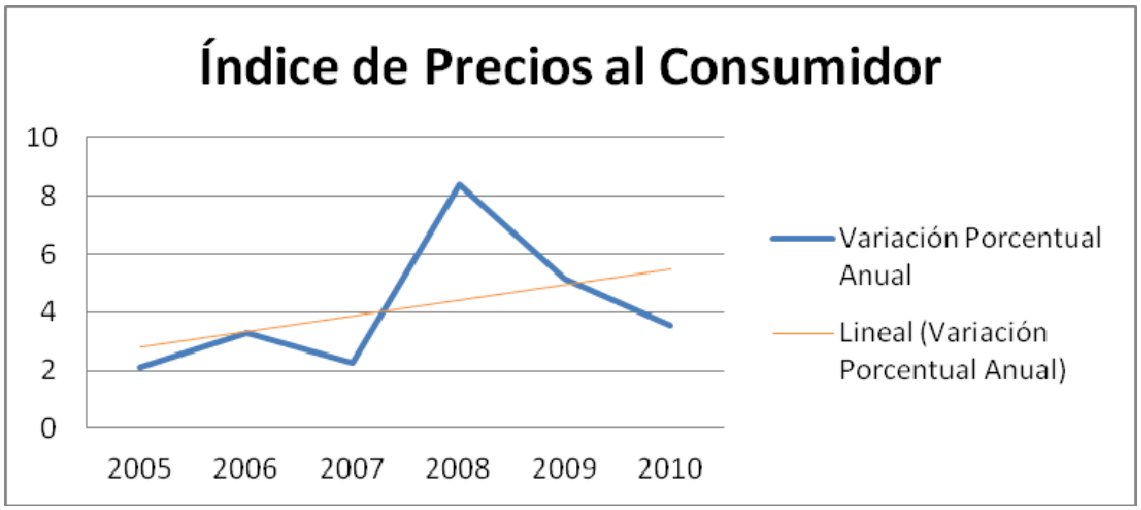
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

Cuadro 1.6 Familias de ingresos altos, medios y bajos. Año base: enero – diciembre 2004 = 100

Periodo	Índice	Variación Porcentual		
Promedio anual		**Anual**	**Mensual**	**Acumulada**
2005	102,08	2,12	0,26	-
2006	105,45	3,3	0,24	-
2007	107,85	2,28	0,27	-
2008	116,91	8,40	0,71	-
2009	122,94	5,16	0,35	-
2010	127,31	3,55	0,27	-
A Diciembre				
2005	103,46	3,14	0,3	3,14
2006	106,43	2,87	-0,03	2,87
2007	109,97	3,32	0,57	3,32
2008	119,68	8,83	0,29	8,83
2009	124,84	4,31	0,58	4,31
2010	128,99	3,33	0,51	3,33
2011 Enero	129,87	3,17	0,68	0,68
Febrero	130.59	3.39	0.55	1.24
Marzo	131.03	3.57	0.34	1.58
Abril	132.10	3.88	0.82	2.41

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Gráfico 1.8 Familias de ingresos altos, medios y bajos. Año base: enero – diciembre 2004 = 100



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

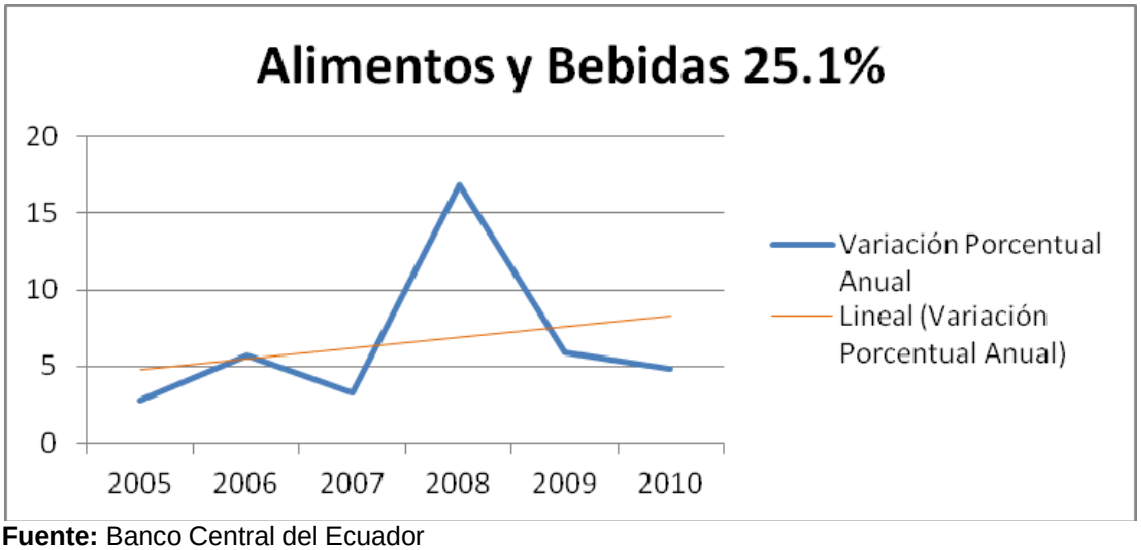
ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS 25.1%

Cuadro 1.7 Alimentos y Bebidas no Alcohólicas

Periodo	Índice	Variación Porcentual Anual
Promedio anual		
2005	102,90	2,73
2006	108,74	5,68
2007	112,28	3,25
2008	131,19	16,84
2009	138,91	5,89
2010	145,62	4,83
A Diciembre		
2005	105,34	5,29
2006	110,05	4,47
2007	116,34	5,72
2008	134,95	16,0
2009	141,02	4,49
2010	148,64	5,40
2011 Enero	150,44	4,88
Febrero	151.84	5.27
Marzo	152.67	5.37
Abril	154.94	6.03

Fuente: Banco Central del Ecuador; Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Gráfico 1.9 Alimentos y Bebidas no Alcohólicas



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Analizando la inflación anual comprendida entre los últimos años a partir del año 2005, se puede notar que esta se ha mantenido de cierto modo estable a excepción del año 2008 en el que se alcanzó un porcentaje de 8.4 % a nivel general y 16.84% en la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas, dado por las siguientes características o razones principalmente y afectando en este aspecto al año 2009: Existió demasiado gasto público; se incrementó la liquidez en la economía; se elevó el precio del petróleo, trayendo consigo un incremento del precio de las importaciones por asuntos relacionados con el trasporte; el hierro y el cemento aumentaron su valor causado principalmente por demasiada demanda sobre todo en China; subió el precio de los productos agrícolas, afectando de forma directa a la industria en la cual se desenvuelve la empresa; pues se registró un alza en el precio de la harina, el mismo que constituye uno de los insumos principales para la elaboración del pan.

A partir de enero del año 2010 hasta abril del año 2011 se ha mantenido una inflación mensual promedio del 3.54%.

1.4.1.3 Tasas de Interés

Cuadro 1.8 Tasas de Interés Mayo 2011

Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes			
Tasas Referenciales		**Tasas Máximas**	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el Segmento:	**% Anual**	**Tasa Activa Efectiva Máxima para el Segmento:**	**% Anual**
Productivo Corporativo	8,34	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,63	Productivo Empresarial	10,21
Productivo PYMES	11,28	Productivo PYMES	11,83
Consumo	15,88	Consumo	16,3
Vivienda	10,56	Vivienda	11,33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23,08	Microcrédito Acumulación Ampliada	25,5
Microcrédito Acumulación Simple	25,50	Microcrédito Acumulación Simple	27,5
Microcrédito Minorista	28,97	Microcrédito Minorista	30,5

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

En este aspecto, se debe analizar lo expuesto en la situación financiera actual de la empresa, es decir, evaluar los resultados obtenidos en el flujo de caja de la deuda (costo de la deuda) y de los socios (patrimonio). Según la rentabilidad observada, concluir si se va a trabajar bajo un préstamo y definir en qué segmento entra la empresa para el crédito deseado o el trabajar bajo recursos propios para el fin que se desee. En este caso, el volumen de crédito se destinará principalmente para capital de trabajo y compra de activos fijos tangibles; entrando en el segmento “Productivo PYMES”, el cual consiste en ventas anuales iguales o superiores a cien mil dólares y cuyas operaciones de crédito sean menores o iguales a doscientos mil otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplan con los parámetros de definición de créditos productivos.

En el sistema bancario, este segmento en enero y diciembre del año 2010, tuvo una participación relativa del 12% y 11% en enero del 2011.

Desde septiembre 2007 hasta octubre 2008, el Gobierno Nacional implantó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables. (Banco Central, 2011 a).

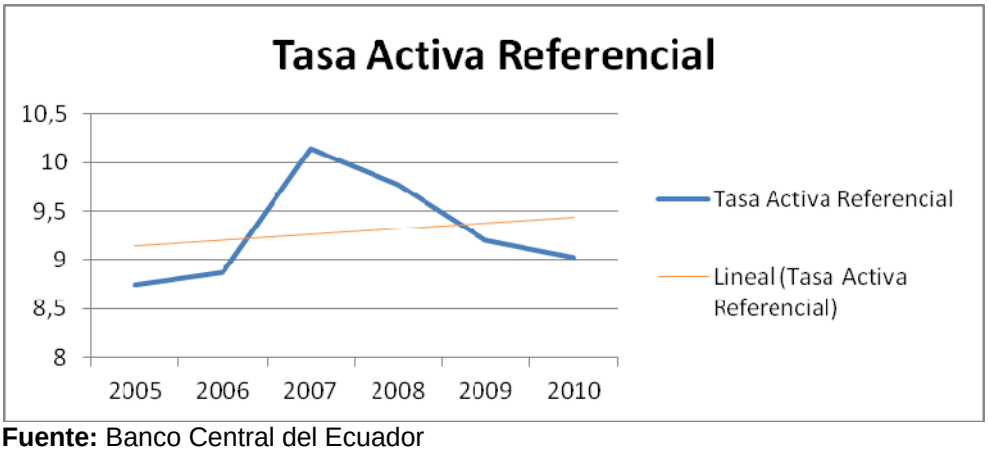
A partir de julio del año 2009, se realizó modificaciones considerables en la definición de los distintos segmentos de crédito. (Banco Central, 2011 b) Por tal razón, a manera de análisis se ha tomado como referencia la tasa activa referencial.

Cuadro 1.9 Tasa Activa Referencial

Periodo	Tasa
2005	8,74%
2006	8,87%
2007	10,14%
2008	9,77%
2009	9,20%
2010	9,03%
2011 Enero	8,59%
Febrero	8,25%
Marzo	8,65%
Abril	8,34%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Gráfico 1.10 Tasa Activa Referencial



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Como se puede ver en el gráfico superior, desde el año 2005 hasta el año 2007, se experimentó un alza en el valor de la tasa, dándose en este último año, el mayor porcentaje y un periodo de transición hacia el nuevo esquema de tasas.

A partir del año 2008, se registra una baja en el porcentaje de la misma, situándose en 9.03% para el año 2010 y en un promedio de enero hasta abril de 8.46 % para el año 2011.

1.4.2 Factores Regulatorios

1.4.2.1 Regulaciones para Empaques de Exportación a Mercados Europeos

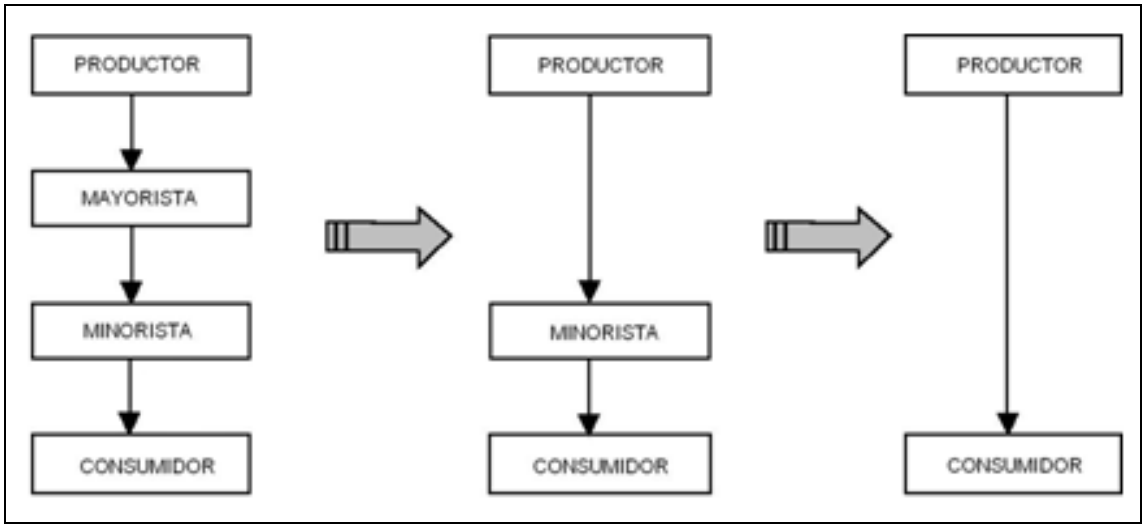
En la etiqueta del empaque utilizado debe constar lo siguiente, según lo especificado por los mercados europeos (Aduana del Ecuador, 2011 a):

- Registro sanitario del producto
- Permiso de comercialización de alimento congelado
- Certificación de control de calidad requerido
- Permiso de exportación
- Fecha de elaboración y de vencimiento
- Tabla de Información nutricional
- Ingredientes

Para poder acceder al mercado de productos orgánicos europeo, específicamente al mercado francés, que es nuestro mercado meta, se exige certificaciones tales como la BCS y de Comercio Justo, las cuales se detallan junto con lo que tiene que ver con lo referente al registro sanitario en los anexos No. 3 y No. 4.

1.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Gráfico 1.11 Canales de Distribución



Fuente: IHMC
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Dentro de la industria de Alimentos y Bebidas, incluso en la panificación, se pueden utilizar distintos circuitos que permitan al fabricante entregar su producto al consumidor final.

Como se presenta en el gráfico superior, la industria puede acceder a tres canales de distribución. En cuanto a canales indirectos de distribución existen dos tipos: canal corto y canal largo. El canal largo implica la participación de varios intermediarios: distribuidores mayoristas, minoristas, almacenistas, revendedores, hasta llegar al consumidor final. El canal corto se refiere a que solo existen dos eslabones hasta el consumidor final: el fabricante y un único intermediario.

Por último, el canal directo implica que el productor vende directamente al consumidor final.

Por lo general, en la industria de panificación, específicamente en la exportación de masas o pan congelado el canal de distribución más utilizado es el canal indirecto largo.

La empresa busca realizar alianzas estratégicas o ser los proveedores de importantes cadenas de supermercados en Francia y posteriormente en Alemania, principalmente.

Al principio, para la entrada en mercados internacionales se empleará la ayuda de un broker, el mismo que se encargará de gestionar la ubicación, logística y firma de contratos con empresas interesadas en el producto.

Finalmente y a largo plazo, la empresa espera poder utilizar estrategias de integración horizontal, de manera que pueda influir sobre algunos competidores y así abarcar sus canales de distribución. La integración horizontal tiene como objetivo el reforzar la posición, la competitividad, absorbiendo o controlando algunos competidores. (Correa Pinzón H, 1996: 4)

El objetivo de la empresa es enfocarse en el nicho de mercado de alimentos orgánicos y saludables, para ello en París se ha escogido los supermercados Picard y Carrefour como los principales centros de distribución; a éstos se podrá acceder a través de la gestión de la afiliación a la Cámara de Comercio Franco-Ecuatoriana. Mencionados supermercados poseen un nuevo concepto para los consumidores, distribuyen en su mayoría productos orgánicos y además incluyen cafeterías y otros servicios en sus locales.

1.6 ESQUEMAS DE PORTER

1.6.1 Diamante de Porter

A continuación, se presenta un diagnóstico enfocado a la exportación de pan de quinua orgánica a los mercados de Francia y Alemania.

Condiciones de los Factores:

La empresa Baguette, con quien se realizará el arriendo operativo, posee, al momento, recursos de capital necesarios para comenzar con los procesos

productivos en la elaboración del pan de quinua orgánico; esto incluye maquinarias y cámaras de refrigeración y almacenamiento. En cuanto a los insumos, la empresa posee conocimiento en cuanto a los mejores proveedores de materia prima en el mercado y su minucioso control de calidad a través de fichas técnicas garantiza materia prima de excelente calidad.

Condiciones de la demanda:

El mercado europeo es muy exigente en cuanto a los llamados “productos de consumo especial”, es decir, productos que poseen certificación orgánica, sello de origen, prácticas de comercio justo, entre otros. El tamaño y la tasa de crecimiento del mercado orgánico en Europa son crecientes.

Sectores conexos y de apoyo:

Actualmente, la empresa naciente ya cuenta con proveedores de materia prima, lo que permite el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos; además estos proveedores han sido analizados y valorados por la empresa Baguette en lo que se refiere a control de calidad, esto garantiza insumos de calidad en la elaboración del pan.

La empresa naciente, al igual que Baguette, mantendrá una hoja de especificación comercial por cada proveedor, donde se incluyan las características idóneas que debe presentar el producto para ser aceptado como materia prima. De igual manera, posee un certificado de calidad y análisis de laboratorio de cada uno de los proveedores. El encargado de producción debe revisar constantemente la entrega de materia prima mediante estas fichas técnicas, si el insumo no cumple con las características especificadas éste será devuelto.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:

El nivel de rivalidad interna en el mercado local es grande debido a la cantidad de empresas que participan en el sector de panificación. Existen un escaso número de empresas que exportan pan debido al alto costo que presentan la maquinaria y los procesos de ultra congelación.

La estrategia de la empresa, se enfoca en ir perfeccionando cada vez más los procesos productivos en base a calidad e innovación para que de este modo, aumentar la eficiencia productiva.

1.6.2 Las 5 Fuerzas de Porter

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes (Amenaza alta).

Se debe tomar en cuenta que la concentración de compradores respecto a la concentración de compañías es alta, es decir que la empresa podría tener una participación importante en el mercado de pan y productos similares. Además los clientes dependen de los canales de distribución para obtener el pan de quinua ya que es un producto no tradicional en Francia.

Los costos y facilidades del cliente para cambiar de empresa son un inconveniente para la organización debido a la existencia de una gran cantidad de productos sustitutos del pan de quinua.

Se prevé que el volumen de compra será alto, ya que la cultura alimenticia existente de pan en el mercado seleccionado y las tendencias de consumo actuales dan mayor importancia a los productos de tipo artesanal; debido a estas particularidades y adicionalmente a que es un producto diferente, nuevo y nutritivo será introducido en el mercado con un precio alto. El consumidor final estaría dispuesto a pagar este tipo de precios pues prefiere la calidad y características nutritivas y de origen antes mencionadas. La ventaja diferencial

es lo que ayuda a la empresa en lo que a negociar con los compradores se refiere.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores (Amenaza alta).

La empresa mantiene una hoja de especificación comercial por cada proveedor, donde se incluyan las características idóneas que debe presentar el producto para ser aceptado como materia prima. De igual manera, posee un certificado de calidad y análisis de laboratorio de cada uno de los proveedores.

En lo que se refiere a proveeduría de quinua y trigo orgánicos, el poder de negociación de la empresa es bajo, pues este tipo de insumos es escaso en el mercado actual y los proveedores de los mismos son pocos.

(F3) Amenaza de nuevos entrantes (Amenaza media).

Las barreras de entrada en el segmento de panificación son relativamente bajas, por lo tanto, la competencia es alta. Actualmente, no existen competidores nacionales en lo que se refiere al pan de quinua orgánico, pero las tendencias nutricionales que presenta la evolución de esta industria obligará a los competidores a implementar nuevas formulaciones de pan y a posibles competidores a ingresar en el mercado.

Sin embargo, es importante resaltar que en lo que se refiera a negocios con procesos congelados de panificación las barreras de entrada son altas para pequeñas y medianas empresas debido al alto costo de la maquinaria y a los largos procesos de capacitación de los empleados. La tecnología de punta y el personal capacitado que posee Baguette le permiten contrarrestar, a la empresa naciente, de cierta manera la amenaza de posibles nuevos competidores en la industria, pues el pan de quinua no solo es orgánico sino

también comercializado en estado de ultra congelación, lo que otorga una fuerte ventaja competitiva a la empresa.

(F4) Amenaza de productos sustitutivos (Amenaza alta).

Las propiedades nutritivas de la quinua son valoradas en la industria de alimentos; por tal razón, existen varios productos similares hechos a base de quinua: fideos, galletas y barras energéticas. Sin embargo, muy pocos de estos productos son realizados de forma orgánica.

(F5) Rivalidad entre los competidores (Amenaza media – alta).

Mientras menos competidores se encuentre en un sector, normalmente será más rentable y viceversa, la empresa posee la desventaja de que existen muchos productos sustitutivos como ya se dijo antes, pero por otra parte no hay competencia directa actualmente, lo que da la ventaja a la empresa de ser la pionera en su propia categoría, y de esta manera seleccionar un nicho de mercado determinado que valora las características del pan de quinua.

En Francia existe una gran cantidad de empresas productoras de pan de todo tipo por lo que si existe una fuerte competencia.

1.7 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

1.7.1 Necesidad Insatisfecha

A partir de los años 70 en Europa, el consumo de pan comenzó a bajar principalmente porque los panaderos cambiaron sus procesos de panificación tradicionales por procesos mecanizados y más directos; lo que devino en un producto de calidad inferior.

“Este deterioro en la calidad originó que los consumidores empezaran a perder interés en el pan. Ahora las nuevas generaciones quieren regresar a productos de mejor calidad y más saludables” (Grupo Panera, 2010)

Europa es pionera en lo que se refiere a las nuevas tendencias en la industria de alimentos y bebidas. Incluso dentro de la panificación la preferencia por productos sanos, naturales, orgánico o de comercio justo es notable. En toda Europa cada vez toman más fuerza estos llamados “mercados especiales”, que buscan sustituir productos comunes por otros parecidos, con un precio superior, pero sanos y naturales. Incluso, existen supermercados que se dedican solamente a la comercialización de este tipo de productos bajo su propia marca; es a éstos lugares a donde la empresa busca exportar el pan de quinua orgánico. Es importante recalcar que en ciertos países europeos el consumo de pan es alto y forma parte de su cultura alimenticia. Por esta razón, Francia y Alemania se convierten en los mercados meta de la empresa.

En cuanto a los supermercados mencionados anteriormente, en Europa existen más de 1000 supermercados orgánicos que crecen cada año; a su vez combinan en un mismo establecimiento cafetería y restaurante de las mismas características (Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense, 2007).

1.7.2 Diferenciación y Ventaja Competitiva

“La FAO, Organismo Internacional de las Naciones Unidas que maneja el tema de la alimentación y la agricultura, cataloga a la quinua como uno de los alimentos con más futuro a nivel mundial y como una fuente de solución a los graves problemas de la nutrición humana”. (Inkanat Perú, 2011)

La quinua es un excelente y saludable alimento. Posee bajo contenido de gluten, por lo cual, permite preparar alimentos dietéticos, enfocados a personas con problemas de sobrepeso o enfermos convalecientes.

La quinua en grano o harina es utilizada como materia prima en la elaboración de varios productos, por ejemplo en el pan; para ello hemos considerado importante resaltar que la quinua al ser procesada no pierde su composición nutricional.

La sociedad a conformarse con la empresa Palpes Baguette es una ventaja, pues esta empresa ofrece los recursos necesarios para el procesamiento eficiente del pan de quinua orgánico y a la vez características importantes que le otorgan una ventaja competitiva en la elaboración del mismo:

- Maquinaria con tecnología de punta para la elaboración industrializada de grandes cantidades de pan; esto permite ahorrar costos de producción en lo que se refiere a mano de obra, reducir los rechazos de producción, mejorar la cadena de procesos y la productividad.

- Certificación de calidad BPM que garantiza un producto de alta calidad, pues todos los procesos relacionados con la producción del bien final son monitoreados y controlados a través de fichas técnicas.

- Insumos orgánicos con certificaciones.

- Calidad Total, estrategia clave para la competitividad, que permite a la empresa responder de manera idónea y rápida a la creciente demanda de productos orgánicos.

- Experiencia en procesos de ultra congelación.

1.7.3 Estructura Legal de la Empresa

La empresa se estructurará mediante una “Sociedad en Cuentas de Participación”, la misma que implica lo siguiente: “…dos o más personas toman interés en una o más operaciones determinadas o transitorias, a cumplirse

mediante aportaciones comunes, llevándose a cabo las operaciones por uno, dos, tres o hasta todos los asociados, según se convenga en el contrato." (Ley de Compañías, 2011, 85)

La denominación legal de la empresa es S.C.P Kinwa, el objeto social de la misma es la producción, comercialización y exportación de pan de quinua orgánico ultra congelado.

Comparecen a la integración de la empresa las siguientes partes: Paulina Muñoz, André Endara, empresa Palpes-Baguette. El capital de la sociedad en cuentas de participación será dividido de la siguiente manera: el 60% de las aportaciones se realizará por parte de ambos socios. El 40% de las aportaciones se realizará mediante la adquisición de deuda. Finalmente con la empresa Baguette se trabajará mediante un contrato de arriendo operativo de maquinaria y mano de obra necesaria para la producción del pan de quinua orgánico. (Especificaciones, ver anexo No. 5).

1.7.3.1 Misión, Visión y Objetivos de la Empresa

Misión de la Empresa

La Familia Palpes-Baguette elabora, desarrolla e innova productos de panadería y pastelería con tecnología apropiada y materias primas rigurosamente seleccionadas, operando con altos estándares de higiene, calidad y eficiencia; y los comercializa en sus locales a través de una fuerza de ventas decidida.

Fuente: Panadería y Pastelería Baguette

Visión de la Empresa

El grupo Palpes-Baguette será una empresa líder en la elaboración, distribución y comercialización de productos de panadería y pastelería,

generando la lealtad y satisfacción de nuestros clientes, contando con el desempeño de colaboradores capacitados y altamente comprometidos con la organización.

Fuente: Panadería y Pastelería Baguette

Objetivos de la Sociedad en Cuentas de Participación

Los objetivos nombrados son enfocados específicamente al negocio del pan de quinua orgánico ultra congelado realizado por la empresa Kinwa.

Estratégicos:

- Mayor conocimiento de la competencia para fortalecer nuestras debilidades e innovar nuestras estrategias y procesos productivos.

- Certificar a través de fichas técnicas los procesos productivos.

- Garantizar un producto final orgánico a través de la certificación BSC, y sello verde.

- Implementar en un plazo de 6 meses un programa de base datos que nos permita fidelizar y ofrecer respuestas rápidas a nuestros clientes potenciales tras cambios en el mercado.

- Abrir nuevos canales de distribución, que permitan a la empresa ingresar a distintos segmentos del mercado.

Económicos:

- A corto plazo, obtener un rendimiento en el pan de quinua orgánico, que oscile entre el 35% y 45%.

- En un plazo de 4 años, generar una integración vertical que permita a la empresa contar con sus propios campos de cultivo de quinua orgánica.

1.8 EL PRODUCTO

En los últimos años Ecuador ha incrementado su nivel de exportación de quinua orgánica; el 7% de los cultivos del mismo, en el país, son 100% orgánicos (Depósito de Documentos de la FAO, 2010) y actualmente la industria de alimentos busca maneras de otorgar valor agregado a este cereal. La quinua constituye uno de los insumos principales en el proceso de elaboración del pan, se encuentra en países andinos, principalmente de Bolivia, Perú y Ecuador. Su cultivo data desde tiempos preincaicos, razón por la cual, se puede decir que es un cereal milenario y constituye parte de la alimentación básica de las comunidades andinas.

Baguette cuenta con la maquinaria y la tecnología necesaria para procesar la quinua, transformarla en pan y, gracias a su sistema de ultra congelado, asegurar la composición nutricional y la calidad del pan bajo una cadena de frío que le permite mantenerse congelado por un periodo aproximadamente de 6 a 8 meses, sin perder su valor y contextura. El objetivo principal de la comercialización de este producto no es solamente llegar al consumidor a través de ventas en supermercados extranjeros. El objetivo de este producto es más institucional, es decir, ofrecer el pan de quinua congelado a panaderías o supermercados extranjeros que cuenten con el equipo necesario para procesar el pan congelado y así venderlo con su marca propia.

El pan de quinua orgánico congelado será empacado al vacío y comercializado en fundas térmicas especiales para pan ultra congelado con capacidad para 50 panes (40cm x 30 cm), el peso individual del pan es de 80 gramos.

Este empaque, según las especificaciones para exportar, constará del nombre del producto, informe nutricional, certificaciones orgánicas y de calidad, lista de

ingredientes y breve explicación sobre las cualidades del producto (Aduana del Ecuador, 2011 b).

La presentación del pan de quinua orgánico para exportación será de forma alargada mediante las siguientes presentaciones: un empaque de 50 unidades con un peso aproximado de 80 gramos y un precio de 14 dólares y la segunda presentación será un empaque de 5 unidades de pan con el mismo peso, es decir, 80 gramos con un precio aproximado de 2,33.

Gráfico 1.12

Fuente: Empresa "Lafabril"
Elaborado por: Paulina Muñoz; André Endara

Baguette posee la certificación BPM, es decir, Buenas Prácticas de Manufactura. A través de la Sociedad en Cuentas de Participación conformada, la empresa Kinwa debe abarcar esta certificación para la producción de pan de quinua orgánico congelado, pues de esta manera se puede ofrecer un producto de exportación garantizado; realizado bajo estrictas normas de calidad, siguiendo un proceso de producción estandarizado e higiénico. Cada parada destinada al pan de quinua debe contar con su debida ficha técnica, la misma que tienen como objeto controlar la calidad durante el proceso de producción y se presenta a continuación:

Cuadro 1.10 Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA:

TIPO DE PRODUCTO: pan congelado
NOMBRE DEL PRODUCTO: pan de quinua
DESCRIPCIÓN FÍSICA: pan elaborado a base de harina de trigo y quinua orgánica en grano.
CARACTERÍSTICAS SENSORIALES:
OLOR: no posee olor característico
TEMPERATURA: congelado a -15º
PRESENTACIONES: Existen 2 presentaciones de pan de quinua:
Pan alargado, 80 gr.
VIDA ÚTIL: 6-8 meses
CONSERVACIÓN: mantener congelado.
EMPAQUE Y ROTULADO: empacado al vacío en fundas de polipropileno de 40 cm x 30 cm.

Fuente: Panadería y Pastelería Baguette
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 1.11 Especificaciones Pan de Quinua Orgánico

Especificaciones	Pan alargado tipo sánduche
peso masa cruda	80 g.
temperatura masa cruda	27º
temperatura pan congelado	(-15º)
peso pan cocido	80 g.

Fuente: Panadería y pastelería Baguette
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

1.9 ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO Y DE CRECIMIENTO

A continuación se presentan estrategias tanto de exportación como de crecimiento las cuales permitirán a la empresa el ingresar con éxito a los mercados extranjeros planteados como meta. El objetivo de mencionadas estrategias es ampliar la gama de productos orgánicos hechos a base de quinua que ofrece la empresa Kinwa.

1.9.1 Estrategias de Exportación

Como productora y exportadora, la empresa busca llegar al mercado extranjero mediante una estrategia de exportación que se realizará de manera indirecta, es decir, a través de un bróker o por medio de la Cámara de Comercio Franco-Ecuatoriana.

Como ya se señaló anteriormente, el objetivo de la empresa es ingresar a ciertas cadenas de supermercados que proveen a los nichos de mercado en los cuales Kinwa posee interés: Carrefour y Picard. Estos supermercados poseen sus propias líneas de cafetería y panadería que son muy frecuentadas por los consumidores, pues en Europa la nueva tendencia de supermercados inclina al consumidor a preferir productos de marca privada del supermercado antes que la marca del distribuidor. Además, es importante resaltar la importancia que cada año adquieren en el mercado de la UE los productos orgánicos y de Comercio Justo. (Espinosa, 2010: 2)

Sería una buena oportunidad para la empresa abastecer de pan de quinua a las panaderías y cafeterías de estas cadenas de supermercado.

En lo que se refiere a logística de exportación, el tipo y naturaleza de carga es perecedera, ésta se refiere a “los productos que sufren una degradación en sus características, físicas, químicas como resultado del paso del tiempo y las condiciones del medio ambiente”. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2010).

El transporte utilizado será marítimo, pues su costo es mucho menor al de transporte aéreo. El tipo de contenedor que se utilizará será uno “reefer”, pues el pan de quinua congelado debe mantener su cadena de frío para evitar dañarse.

El incoterm utilizado será precio CIF, a continuación se presenta la cotización de una carga:

Cuadro 1.12 Cotización de Carga

MARÍTIMO.- CIF DESDE PUERTO GUAYAQUIL HASTA PUERTO LE HAVRE		
Contenedor 20'		
Contenedor Refrigerado	2830	USD
Sello Agrocalidad	50	USD
Sello de origen	10	USD
B/L	300	USD
Sello	12	USD

+Gastos locales en EUR (Thc, administración de aduna, visto bueno y aranceles en caso que existan)
Fuente: JAS Forwarding Worldwide

Otro punto importante es comenzar a participar en ferias internacionales, enfocadas a productos orgánicos y sus derivados que se realizan principalmente en Alemania; esto permitirá a la empresa presentar su producto en los distintos mercados y conseguir posibles clientes. (Ferias Alimentarias, 2011)

1.9.2 Estrategias y Potencial de Crecimiento y Diversificación

Actualmente, el mercado orgánico genera $. 50.9 billones y su crecimiento anual oscila entre 15% y 20%, siendo Alemania, Francia, España y Holanda los principales mercados objetivos (S. Lehmann, Seminario Comex 2010). Por otra parte, en el último año el crecimiento en el consumo de masas congeladas fue del 5,9% en la UE; en lo que se refiere a la venta de pan congelado éste presentó un incremento de 21,5% en toneladas y 12,9% en términos de facturación. (Crecimiento de Masas Congeladas, 2010 a).

Al poseer experiencia en la elaboración de pan de quinua se puede crear en la empresa una línea de productos orgánicos hechos a base de quinua igualmente para exportación:

- Galletas de quinua
- Cupcakes de quinua

1.9.2.1 Estrategias de Crecimiento

- Desarrollo de mercados: A mediano plazo, la empresa debe ingresar en los ya mencionados mercados internacionales a través de las bondades y características especiales que posee el pan de quinua orgánico.

- Desarrollo de productos: al poseer experiencia en mercados internacionales la empresa debe ingresar a estos mercados con nuevos productos de características nutritivas similares, por ejemplo: galletas y cupcakes de quinua orgánica.

1.10 ANÁLISIS FODA

Análisis FODA de la empresa Kinwa enfocado a la producción y comercialización de pan de quinua orgánico (Ver Anexo No. 6)

Cuadro 1.13 Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS: 1. Experiencia en la elaboración de pan ultra congelado 2. Experiencia en la utilización de maquinaria de ultra congelado 3. Altos estándares de calidad en los productos (certificación BPM) 4. La empresa cuenta con personal capacitado y una estructura de organizacional Definida 5. Actualmente la empresa no posee deudas y tiene buena relación con los bancos **DEBILIDADES:** 1. No posee experiencia en mercados extranjeros 2. Gestión ineficiente en el área de marketing de la empresa 3. Escaso personal en el área de producción	**OPORTUNIDADES:** 1. Nuevas tendencias enfocadas al consumo de productos saludables y naturales 2. Francia es uno de los países que más consume pan en Europa pero su producción interna abastece solo al 20% del mercado. 3. Nuevas tendencias mundiales en cuanto al consumo de pan 4. Consumidores más consientes y responsables al momento de comprar **AMENAZAS:** 1. Acuerdos Internacionales 2. Clima, puede afectar las cosechas de quinua 3. Falta de apoyo que recibe la industria privada en el Ecuador

CAPÍTULO II

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

En este capítulo se realizará la determinación tanto de la oportunidad como del problema de investigación, el cual se subdivide en gerencia e investigación de mercados.

Mediante una correcta segmentación del mercado objetivo, se plantearán preguntas de investigación en base a objetivos divididos entre mercado y consumidor; al concluir este proceso podremos demostrar las hipótesis planteadas.

2.1 MARCO TEÓRICO

Según Malhotra, la investigación de mercados, es la identificación, recopilación, análisis, difusión, y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. (Malhotra, et al., 2008: 7)

La investigación exploratoria tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador.

Dentro de este diseño, la investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema; mientras que la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico.

La investigación concluyente está diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una

situación específica; la misma que se subdivide en investigación descriptiva y causal.

2.2 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Los cultivos de quinua van desde Colombia hasta los Andes Argentinos. Sin embargo, las expectativas de incrementar su cultivo en Ecuador, Perú y Bolivia se debe a la gran demanda que ha empezado a forjarse en los mercados locales e internacionales. El mercado internacional presenta una fuerte preferencia por la quinua orgánica.

La aceptación de este producto en el mercado internacional, sobre todo en Europa y EE.UU., ha incrementado gracias al reconocimiento de su alto contenido proteico y de sus propiedades nutraceúticas, convirtiéndose éstas no solo en un importante factor nutricional, sino también, en una fuerte herramienta de mercadeo. Pues como se mencionó en el capítulo anterior, la población europea valora mucho lo que tiene que ver con productos de origen, especialmente procedentes de la agricultura que no poseen como son la quinua, cacao, café, etc.

La quinua contiene entre el 14% y 18% más de composición de proteínas que la carne, el huevo y la leche. Este grano presenta altos porcentajes de proteína, crudo tiene porcentajes entre 44% y 93% y cocinado posee entre el 102% y 105%, frente a porcentajes entre 23% a 32% que presenta el maíz crudo o cocinado. (Pymex, 2001)

2.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE GERENCIA

¿Debe incluir la empresa Baguette dentro de su línea de producción el pan de quinua orgánico?

2.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Siendo Francia el mercado primario y Alemania el secundario, ¿Tendrá éxito la introducción del pan de quinua orgánico en estos mercados?

2.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se trabajará mediante investigación exploratoria - cualitativa a través de fuentes primarias como la realización de entrevistas con expertos y grupos focales. Las entrevistas con expertos se llevaron a cabo con tres distintos especialistas en temas específicos: Chef Jorge Gallegos, Asesor Técnico de Lafabril y Profesor de Panadería y Pastelería en la Universidad de las Américas; Mariuxi Rovayo, especialista en Negocios Internacionales; Ing. Pilar Proaño, Presidenta de CORADUANAS y Asesora de Comercio Exterior.

En lo que se refiere a grupos focales se realizaron dos, el primero fue realizado con jóvenes ecuatorianos, entre 22 y 28 años, que por motivos laborales o académicos han vivido o han viajado a Francia. El objetivo de este primer grupo focal fue analizar la factibilidad de exportar al mercado francés pan de quinua orgánico congelado a través del conocimiento que los asistentes al grupo focal poseen acerca de las costumbres de consumo de pan en Francia. También, se realizó la degustación del producto.

En el segundo grupo focal, se trabajó con un grupo de gente francesa, entre 30 y 52 años, que actualmente se encuentran trabajando en la Alianza Francesa de Quito. El objetivo de este segundo grupo focal fue conocer datos específicos acerca del pan en el mercado francés, de igual manera, obtener la opinión del consumidor francés en cuanto al pan de quinua para poder estar al tanto de las costumbres en cuanto al consumo de pan en Francia y de esta forma analizar los gustos y preferencias profundizando en factores específicos del pan como su precio, textura, forma, etc. De esta manera poder determinar

si el producto tendría aceptación en el país de destino y la posibilidad de compra de pan empacado y congelado por parte del consumidor francés.

También se utilizarán fuentes secundarias como documentos de la CORPEI y páginas de Internet para la elaboración de la inteligencia de mercados.

2.6 PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Objetivos de mercado:

- Determinar la rentabilidad del proyecto dentro del mercado objetivo.
- Determinar el nivel en el cual se encuentra la demanda del producto.
- Determinar con exactitud la situación actual del mercado orgánico en Francia y proyectarla, es decir, su estacionalidad.
- Conocer los estándares para obtener los certificados FLO y BCS.
- Conocer si un producto no totalmente orgánico (40%-50% orgánico) puede ser aceptado en el mercado meta.
- Analizar aspectos políticos y regulatorios, económicos y tecnológicos del mercado.
- Determinar la eficiencia de introducir el producto con una estrategia de precio alto y definir estrategias óptimas de posicionamiento.
- Determinar el tamaño del mercado y su evolución en cuanto a productos orgánicos.
- Calcular la demanda potencial y su nivel

- Identificar la logística y los canales de distribución más ventajosos y las características esenciales de los puntos de venta.

- Determinar si se va a trabajar con un segmento ya existente o si es que se va a crear un nuevo segmento.

- Participación en cuanto a ventas del supermercado dentro de la industria

- Evaluar el mercado durante la implementación del producto.

- Analizar la posible y actual competencia.

Objetivos del consumidor:

- Identificar los gustos y preferencias del consumidor en cuanto a pan, específicamente pan con composición orgánica.

- Adaptar las características del producto en base a las necesidades a satisfacer del consumidor y desempeñarse mediante respuesta rápida a las exigencias y tendencias del mismo.

- Identificar los clientes potenciales y fidelizarlos.

- Analizar aspectos culturales, sociales y personales.

- Determinar hábitos y frecuencia de compra de pan en el segmento meta.

Entrevistas con Expertos

Metodología:

Se realizaron tres entrevistas con expertos:

- Chef Jorge Gallegos; Asesor Técnico de Lafabril y profesor de panadería y pastelería en la Universidad de las Américas.

  Tema de entrevista: aspectos técnicos en la elaboración de un pan de quinua orgánica ultra congelado.

- Mariuxi Rovayo; Coordinadora del área de negocios internacionales UDLA; Masterado en agro negocios internacionales en Alemania.

  Tema de la entrevista: Aspectos en el manejo de mercados orgánicos.

- Ingeniera Pilar Proaño; Negocios Internacionales; Presidenta CORADUANAS, Importaciones – Exportaciones, Asesoramiento en Comercio Exterior.

  Tema: Procedimiento y regularización para exportar a Europa.

  Para realizar estas entrevistas en primer lugar se determinaron las hipótesis y objetivos específicos para cada una de ellas. A partir de esto se diseñaron cuestionarios específicos para cada uno de los entrevistados.

  En el anexo No. 7 del presente trabajo se muestran las entrevistas realizadas con sus respectivas respuestas.

Cuadro 2.1 Entrevistas

Entrevista con Expertos		
PERSONA ENTREVISTADA	**HIPÓTESIS**	**OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA**
Chef Jorge Gallegos **Asesor Técnico de Lafabril** **Profesor de Panadería y Pastelería en la Universidad de las Américas.**	Es factible realizar un pan hecho con insumos orgánicos entre ellos la quinua, a través de maquinaria y procesos de ultra congelado que le permitan al pan de quinua conservarse en perfecto estado bajo una rigurosa cadena de frío.	- Conocer la viabilidad técnica de elaborar pan de quinua. - Conocer la situación de la panificación orgánica tanto en Ecuador como en mercados europeos. - Conocer las ventajas y desventajas de trabajar con procesos y maquinaria de ultra congelado.
Mariuxi Rovayo **Coordinadora del área de Negocios Internacionales UDLA** **Masterado en agro negocios internacionales en Alemania**	El principal destino de exportación de productos orgánicos a nivel mundial es Alemania. Sin embargo, Francia es el mercado objetivo de la empresa pues el nicho de mercado de productos orgánicos aun no ha sido explotado totalmente en este país.	- Conocer más a fondo el nicho orgánico en el mercado seleccionado u objetivo, ver cómo funciona o se desenvuelve para determinar las oportunidades y beneficios de ingresar en el mismo. - Adquirir conocimiento sobre ferias que existen en Europa y como poder desenvolverse de forma óptima para poder ir ingresando al mercado y a la mente del consumidor. - Conocer sobre las regulaciones tanto nacionales como internacionales en el cual se regirá el producto y aspectos importantes en cuanto a plaza, precio y promoción y la cultura del consumidor.
Ing. Pilar Proaño **Negocios Internacionales** **Presidenta CORADUANAS** **Importaciones – Exportaciones** **Asesoramiento Comercio Exterior**	El proceso de exportación a Europa es simple y poco costoso.	- Conocer sobre el proceso de exportación y sus regulaciones - Definir el medio de trasporte para exportación más eficiente - Determinar cuándo es beneficioso el crear un departamento de exportación o trabajar con una empresa exportadora - Evaluar ventajas competitivas

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Elaboración de Grupos Focales.

Los grupos de enfoque se realizaron con un cuestionario de preguntas abiertas de discusión, a través de un moderador, Paulina Muñoz, quien fue la encargada de utilizar la guía de discusión para dirigir al grupo e entrevistar a cada uno de los participantes.

Metodología Grupo Focal No. 1:

El primer Grupo de Enfoque fue realizado el día 10 de agosto del 2011, en la casa de Paulina Muñoz. Se realizó con 7 personas, con edades entre 22 y 28 años, que por motivos académicos o laborales han vivido en Francia; éste tuvo una duración de aproximadamente 20 minutos.

Metodología Grupo Focal No. 2:

El día miércoles 17 de agosto del presente año, se realizó en la Alianza Francesa de la ciudad Quito el segundo grupo focal a desarrollarse, éste se llevó a cabo con 7 personas, con edades entre 30 y 52 años, que se desempeñan como profesores y personal administrativo del plantel; todos ellos de nacionalidad francesa.

Encuesta para los Grupos de Enfoque

La encuesta completa se encuentra en el anexo No. 8 de este trabajo.

Cuadro 2.2 Encuesta para los Grupos de Enfoque

Encuesta para Grupo de Enfoque		
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	**HIPÓTESIS**	**OBJETIVOS**
En Francia, durante su estadía, ¿alguna vez comió algo hecho a base de quinua o la encontró de venta empacada en supermercados?(pregunta No. 2)	En Francia, incluso en toda Europa, los productos con sello orgánico, de "comercio justo", o los denominados productos de origen son muy valorados por el consumidor, a pesar de que el precio de los mismos sea muy superior al de un producto normal.	Conocer si el consumidor francés se interesaría por un producto de panificación que presente este tipo de sellos. Principalmente, tomando en cuenta las bondades y características de origen que presenta la quinua.
En Francia, ¿se tiene la costumbre de consumir pan a diario? ¿de qué manera? (pregunta No. 5)	El consumo de pan en Francia es uno de los mayores de Europa y se realiza a diario junto a distintos acompañantes para el pan.	Identificar de qué manera y durante qué momentos del día se consume pan en Francia, es decir, conocer las costumbres en cuanto al consumo de pan.
Tras degustar el pan de quinua, cuál es su opinión del mismo? (pregunta No. 9)	El consumidor francés prefiere el pan tipo baguette.	Determinar la opinión acerca del sabor, la textura, el aroma y le presentación del pan de quinua.
¿Estaría interesado en comprar este tipo de pan congelado, con el objetivo de calentarlo en el microondas y así consumir pan caliente en su casa a cualquier momento del día? (preg. No. 11)	El consumidor francés por motivos de comodidad, tiempo o clima suele congelar el pan.	Identificar la posibilidad de comercializar el pan de quinua congelado no solo a locales comerciales con la capacidad de cocinar el pan y venderlo listo; sino también, venderlo empacado y congelado en panaderías o supermercados para que el consumidor lo prepare en su casa.

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Conclusiones para el Grupo Focal No. 1

La quinua es un cereal de gran valor nutritivo, cuyas características de origen pueden ser potencializadas de forma que tenga mayores oportunidades de ser aceptada al momento de ingresar en el mercado francés en forma de pan. Este cereal no es conocido en Francia y no es común encontrarlo en supermercados, ya sea en forma de cereal o como insumo en la elaboración de cualquier otro producto alimenticio. Dos de los asistentes al grupo focal dijeron haber encontrado fideos hechos a base de quinua en un supermercado francés; las nuevas tendencias de consumo en Europa se inclinan hacia productos nutritivos, naturales y también orgánicos, la quinua como insumo para producir otros alimentos puede llegar a ser muy valorado e interesante para el consumidor francés.

Los asistentes consideran que las normas de producto de origen son parámetros utilizados para comerciar un bien; para que un producto sea catalogado como producto de origen es necesario que tanto los insumos como los procesos realizados en la elaboración del mismo sean originarios y hechos en el país.

El pan de quinua orgánico entra en el grupo de productos de origen debido a sus insumos y procesos de producción y esta categoría llama la tención del consumidor francés al igual que otros factores, como lo son las certificaciones orgánicas y de Comercio Justo. El desarrollo de nuevas tendencias y costumbres de consumo en Francia, y en Europa en general, despiertan en el consumidor nuevas necesidades como la protección del medio ambiente, la utilización responsable y sustentable de insumos y de recursos naturales, el pago justo de toda la cadena de colaboradores que intervienen en la elaboración de un producto; por este motivo el consumidor prefiere y valora productos con alguna de las certificaciones anteriormente nombradas, o bien con una mezcla de ellas; además es importante recalcar que el consumidor está en capacidad de pagar más por este tipo de productos. Incluso, el hecho

de que un producto presente certificaciones es una herramienta de marketing para la introducción y presentación del mismo en el mercado. La predilección por el consumo de alimentos orgánicos, de origen o que garanticen comercio justo se observa no solo en mujeres sino también en hombres; según uno de los asistentes al grupo focal el principal consumo de productos orgánicos lo percibió en personas de la tercera edad.

Otra preferencia del consumidor no solo francés, sino también a nivel general, es el consumo de productos nutritivos y bajos en calorías; el consumidor francés se interesa de gran manera por la composición nutricional de un producto.

El consumo de pan en Francia es alto y se realiza de forma diaria, principalmente durante el desayuno y al finalizar el plato fuerte durante el almuerzo; a la hora de la cena el consumo de pan es mínimo. Durante el desayuno se consume la mayor cantidad de pan, éste es acompañado con mermelada, paté, queso crema, entre otros. A la hora de almuerzo el consumo de pan es común al finalizar el plato fuerte o principal, en este momento del día el pan es acompañado por variedades de quesos y embutidos. En ciertas regiones de Francia existe una comida llamada “gouté” y se realiza entre el almuerzo y la cena, durante esta comida se consume gran variedad de pan: baguette y un tipo de pan suave denominado “brochette”.

Como ya se ha dicho anteriormente, Francia posee una extensa variedad de productos de panificación, el pan preferido por el consumidor es el baguette o también conocido como pan de agua; sin embargo, muchas veces el tipo de pan depende de la comida y del momento del día. En este país también se consume pan integral y en menor cantidad pan de dulce, pues éste es reemplazado por pastas y dulces tradicionales. También es común encontrar pan relleno y pan con especias, éste último es más caro que el pan tradicional y por lo general se utiliza para ocasiones especiales.

En lo que se refiere a lugares para la compra de pan, los asistentes al grupo focal acordaron en que la mayor cantidad de pan se compra en supermercados; también existen panaderías pero éstas son pequeñas y por lo general son más comunes en pueblos o ciudades pequeñas. Existen supermercados que poseen espacios exclusivos dedicados a productos orgánicos como “Naturalia” y “Carrefour”.

Para la degustación de pan de quinua orgánico entre los miembros del grupo focal se presentaron dos tipos de pan, la única diferencia entre ellos fue la cantidad de grasa vegetal utilizada en su elaboración. La mayoría de los asistentes prefirió el pan más enriquecido, es decir, el que contenía mayor porcentaje de grasa. Les agradó el sabor del pan y dijeron percibir en un alto grado el sabor de la quinua, les gustó la textura del mismo y lo compararon a un pan del tipo “brochette”. Sin embargo, encontraron que el pan tenía una mezcla entre baguette y pan suave que podría tener éxito entre los consumidores franceses.

En Francia la gente prefiere el pan fresco y de apariencia artesanal. Para este grupo focal se presentaron tres distintas presentaciones de pan, todos del mismo tamaño, el mismo peso (80 gr.) y la misma composición, la diferencia está en la presentación: pan llano sin decoración, pan cubierto con amaranto y pan cubierto con harina. Los participantes del grupo focal concordaron en que el pan cubierto de amaranto es un pan de ocasiones que no tendría éxito para un consumo diario pero sí para ocasiones, incluso lo catalogaron como un pan de presentación gourmet y muy atractivo. Por otra parte, acordaron que el pan llano y el pan espolvoreado con harina tendrían éxito como panes de consumo diario. En cuanto a posibles sustitutos que podrían reemplazar el consumo de pan de quinua orgánico, los asistentes mencionaron como sustituto directo el pan integral; otros sustitutos serían las galletas y las barras energéticas elaboradas con insumos de origen, incluso los fideos de quinua.

Finalmente, se preguntó a los asistentes si ellos considerarían apropiado exportar el pan en estado de ultracongelado para que se venda en las perchas

de congelados dentro de un supermercado. La mayoría de participantes opinó que sí pues durante su estadía observaron que consumidores franceses congelaban el pan para q les dure más tiempo y lo utilizaban en distintos momentos; también opinaron que durante los meses de invierno podría ser una buena opción sobre todo para los consumidores de la región del norte pues en este sector los inviernos son mucho más fuertes y la gente prefiere salir lo menos posible. Una de las participantes opinó que no era una buena opción ofrecer el pan congelado en el supermercado porque el consumidor francés aprecia la frescura del mismo. La empresa, según sea el segmento de mercado escogido, podría ofrecer y exportar el producto en sus dos opciones: exportarlo a nivel industrial para que las grandes cadenas de supermercados lo cocinen y lo comercialicen y también exportarlo empacado y congelado para la compra directa del consumidor final de un supermercado.

Conclusiones para el Grupo Focal No. 2

Tras entrevistar a cada uno de los asistentes se pudo constatar que en Francia la quinua aun no es un alimento conocido a profundidad y en ocasiones es desconocido, su consumo se lo realiza por medio de sopas, quinua cocida con carne, en ensaladas, pero se logró concluir que no se conoce las propiedades y bondades de dicho cereal y no está dentro del régimen alimenticio de los consumidores de pan; teniendo la oportunidad de entrar al mercado con un producto nuevo, novedoso y orgánico. La mayoría de los participantes afirmó que la primera vez que consumieron o escucharon hablar de la quinua lo hicieron en Ecuador; sin embargo afirman que debido a su composición nutricional éste puede llegar a ser un alimento apreciado por el consumidor francés, más aún si su procedencia es orgánica. Actualmente en Francia es cada vez mayor el consumo de productos no solo con sello orgánico, también lo son los productos de origen o con sello de comercio justo; en los supermercados existen pasillos destinados específicamente para este tipo de productos, se valora y existe disposición de pagar más por esta clase de productos. El consumidor francés al escoger un producto se fija no solo en su

composición nutricional, sino también en toda la cadena de producción y en los participantes de la misma.

Los asistentes a este grupo focal reafirmaron que en Francia el consumo de pan es muy alto, sumado a una gran variedad de productos de panificación, y se lo realiza de forma diaria junto a todas las comidas del día, incluso, compararon el consumo de pan en ese país con el consumo de arroz en Ecuador; en Francia el pan se considera como un acompañante en la comida y se compra una o una y media palanquetas de baguette para el consumo diario y es común consumirlo durante el almuerzo no antes ni después del mismo. En el desayuno y la cena también es una costumbre el consumo de pan junto a mantequilla, mermelada, paté, queso crema, quesos y embutidos. Cabe recalcar que el consumo de pan cuando es acompañado con una comida no se le adhiere nada en la mayoría de ocasiones pero si se lo consume sin ninguna comida se le agrega los distintos acompañantes citados anteriormente, dependiendo de los gustos del consumidor. Un dato importante es que el consumidor francés elige el pan que va a consumir según la comida, hay ciertos panes que se utilizan solo para mariscos, otros solo para paté, etc. Según los participantes el pan que más se consume es el baguette, también conocido como pan de agua; ya que debido a su sabor y textura crujiente se adapta a todo tipo de comidas. Sin embargo también se consume pan suave como los “croissants”, pan integral, pan de cereales y en menor cantidad el pan de dulce; este último se consume más en el tiempo del desayuno. De igual manera existen panes de “ocasiones especiales” como ellos los llaman, éstos son panes de especias, o panes especiales con pasas e higos que se consumen en temporadas específicas, por ejemplo en Navidad.

La historia data que en Francia el consumo de pan se desarrolla mayormente en panaderías ya que existen algunas aún en la actualidad que emplean tradiciones antiguas como cocinar el pan en un horno que contiene una madera especial para dar una apariencia, aroma y sabor artesanal al pan, pudiendo distinguir fácilmente el pan industrializado del artesanal. En las panaderías el

pan es considerado como más natural, crujiente y de mayor calidad. A pesar de esto, se puede ver como los supermercados han ido ganando mercado con precios más bajos en comparación a las panaderías y ofreciendo el concepto al consumidor de adquirir en el mismo recinto todo lo necesario. La mayoría de supermercados cuentas con su panadería dentro del mismo, tomando como ejemplo “Carrefour” y “Monoprix”; cabe resaltar que estos lugares no fabrican su propio pan, lo reciben congelado y lo cocinan. En cuanto a las panaderías no existe gran cantidad de cadenas de las mismas, cuando se crea una cadena de panaderías se forma principalmente porque reciben la harina de un mismo productor, los panaderos no ponen marcas a sus panes; cada panadero tiene su receta.

Existen gustos compartidos como en todo mercado pero la inclinación y preferencia del mercado francés es hacia el pan crocante y en la mayoría de casos el pan debe ser fresco, es decir, del día sino es rechazado por el demandante.

La degustación de pan, al igual que en el primer grupo focal, se realizó con dos formulaciones de pan, ambas elaboradas con harina de trigo orgánica y quinua orgánica, la única diferencia fue la cantidad de grasa vegetal utilizado en los mismos. Los participantes, en su mayoría, prefirieron el pan más enriquecido, es decir, el pan que contenía más grasa; algunos dijeron que este tipo de pan sería muy aceptado para la hora del desayuno, pues en este momento del día es donde se consume mayor cantidad de pan del tipo suave; pero de igual forma, concordaron en que por su sabor y textura podría consumirse durante otras comidas. El sabor del pan a degustar fue detallado como bueno, diferente y se resalta el sabor a quinua que vendría a ser un punto de vital importancia.

Se presentó a los asistentes el mismo pan de quinua orgánico de 80 gr. con tres decoraciones diferentes: con amaranto, espolvoreado con harina y un pan llano. En primer lugar, algunos asistentes sostuvieron que en Francia se

compran palanquetas grandes para el consumo diario y que el pan de quinua, debido a su tamaño más pequeño, podría ser un pan de tipo gourmet o especial. En segundo lugar, el pan que prefirieron para su consumo diario fue el pan llano, pues es mejor este tipo de pan para acompañar a las comidas; el pan decorado con amaranto también llamó la atención de los asistentes, sin embargo este pan fue catalogado como un posible pan de ocasiones o para acompañar solamente ciertas comidas especiales. Los franceses son consumidores clásicos, por tal hay que aprovechar las bondades de la quinua para poder dar un plus al producto y poder ingresar al mercado; el recubrimiento con amaranto puede ser utilizado como un valor agregado para el pan para ciertas ocasiones.

En cuanto a la publicidad de productos de panificación, se realiza principalmente para el pan de molde empacado ya que en ese aspecto se manejan marcas, pero no existe publicidad para un pan cualquiera en la panadería.

La tendencia en Francia, principalmente entre personas de treinta años para arriba, es el comprar el pan fresco y después congelarlo pues debido a su agitado ritmo de vida es muy poco el tiempo que pasan en sus departamentos, esto sucede principalmente en París. Existen cadenas de supermercados como “Picard” que ofrece todo tipo de productos alimenticios congelados, con el objetivo de que el consumidor pueda prepara una comida de forma rápida y fácil en el horno de su casa o en el microondas; una de las asistentes al grupo focal mencionó que en este lugar son muy populares una especie de tartas saladas hechas con masa de pan y rellenas con embutidos, aceitunas y champiñones; este tipo de producto congelado es muy utilizado en Francia, pues muchas veces se lo compra como entrada o aperitivo..

En lo referente al precio, hubo varios criterios, pues primero se mencionó un rango de precios entre 0,25 y 0,40 centavos de dólar. Después se tomo como referencia los precios de panaderías ubicadas en la capital, es decir, dentro de

París y se mencionó que el precio variaría según la presentación del mismo: para el pan de consumo diario, se estimó un precio de un dólar; un pan tipo gourmet, este es el que es cubierto con amaranto podría estar en $1,43 y al pan cubierto con harina se le valuó en $0,70 centavos de dólar.

2.7 INTELIGENCIA DE MERCADOS

A continuación, se presenta la inteligencia de mercados en Francia; evaluado según rangos de ventas en la industria de alimentos orgánicos europea; el cuadro en el cual se resume dicho análisis se encuentra en el anexo No. 9.

La inteligencia de mercados presenta cifras y análisis de los siguientes criterios: información general, fuerza de mercados, fuerzas económicas, estrategia de la empresa, recursos humanos, aspectos generales del sector, consumidor, competencia.

Gráfico 2.1 inteligencia de Mercados

Fuente: www.freshplaza.es
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

A finales del 2006, la Unión Europea comercializó un total de 14.3 mil millones de euros en alimentos orgánicos. Francia se presenta como el cuarto mayor mercado para alimentos orgánicos, con 1700 millones de euros en ventas dentro del mercado nacional y un gasto per cápita de 27 euros anuales en productos orgánicos. (Fresh World International, 2008)

En cuanto al consumo de pan, Francia es uno de los mayores de la Unión Europea. En este país el consumo per cápita de pan es de aproximadamente 56 kg. anuales y es importante recalcar que aproximadamente el 25%, es decir la cuarta parte, de consumidores se inclina por productos de panificación orgánicos. (Tendencias de consumo de derivados del trigo, 2010)

A pesar de que Francia no encabece la lista anterior se ha escogido este país por dos principales razones, en primer lugar porque es uno de los principales consumidores de pan en Europa. En segundo lugar, el mercado orgánico en Francia no ha sido explotado en su totalidad como lo ha sido en otros países, por lo tanto, existen varios nichos de mercado que aun no han sido atendidos. Además, es importante recalcar que los consumidores franceses no solo eligen un producto alimenticio por el hecho de que sea orgánico, certificaciones de comercio justo y de producto de origen son sumamente importantes para el consumidor en el momento de decidir su compra.

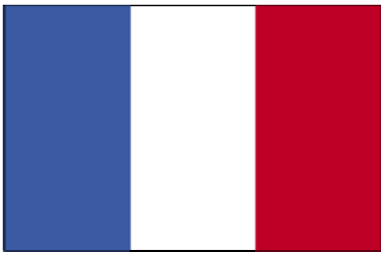
2.8 DIAGNÓSTICO GLOBALIZACIÓN SECTORIAL

Mercado de Alimentos Orgánicos en Francia.

Mercado Objetivo: Francia

Francia es uno de los países más modernos en el mundo y es el líder entre las naciones europeas. La inteligencia de mercado se realiza con enfoque al mercado de alimentos orgánicos pero también a la industria de la panificación, pues el producto a exportar es un pan de quinua orgánica.

Gráfico 2.2



Fuente: www.cia.gov
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Gráfico 2.3

Fuente: www.cia.gov
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Información General:

Nombre Oficial

Republica Francesa

Capital

París

Superficie

Total: 551.500 kilómetros cuadrados

Tierra: 549.970 kilómetros cuadrados

Agua: 1.530 kilómetros cuadrados

Es la nación más grande de Europa Occidental

Población

64.814.233 de habitantes.

Idiomas

Francés (oficial) el 100 %, disminuyendo rápidamente dialectos y lenguas regionales (Provenzal, Bretón, Alsaciano, Corso, Catalán, Vasco, Flamenco).

Alfabetismo

Definición: mayores de 15 años que pueden leer y escribir

Población total: 99 %

Hombres: 99 %

Mujeres: 99 %

Religiones

Católicos romanos 83-88 %, Protestantes 2 %, Judíos 1 %, Musulmanes -10 %, no afiliados 4 %.

Expectativa de Vida

Población Total: 81,19 años

Hombres: 78,02 años

Mujeres: 84,54 años

Gobierno

Régimen híbrido

Moneda

El euro (EUR o €)

Industria

Maquinaria, productos químicos, automóviles, metalurgia, aviones, aparatos electrónicos, textiles, procesamiento de alimentos, turismo.

Agricultura

Trigo, cereales, remolacha azucarera, patas, uvas de vino; carne de res, productos lácteos; pescados

Recursos Naturales

Carbón, mineral de hierro, bauxita, zinc, uranio, arsénico, potasa, feldespato, fluorita, yeso, madera, pescado.

2.9 ASPECTOS PARA SEGMENTACIÓN

Estructura de Edades

0-14 años: 18,5 % (hombres 6.180.905 / mujeres 5.886.849)

15-64 años: 64,7 % (hombres 21.082.175 / mujeres 21.045.867)

65 años y más: 16,8 % (hombres 4.578.089 / mujeres 6.328.834)

Edad Media

Total: 39,9 años

Hombres: 38,4 años

Mujeres: 41,5 años

Tasa de crecimiento de la población:

0,5 % anual

Proporción de Géneros

Al nacer: 1,051 hombre (s) / mujer

Menores de 15 años: 1,05 hombre (s) / mujer

15 – 64 años: 1 hombre (s) / mujer
65 años y más: 0,72 hombre (s) / mujer
Población total: 0,96 hombre (s) / mujer

Urbanización
Población Urbana: 85 % de la población total
Tasa de urbanización: 1% tasa de variación interanual (2010 - 2015)

2.10 ASPECTOS ECONÓMICOS

“Con al menos 75 millones de turistas extranjeros al año, Francia es el país más visitado del mundo y mantiene en tercer ingreso más grande de turismo” (Central Intellingence Agency, 2010 a); esto puede significar una ventaja para la empresa ya que el producto puede ser probado por consumidores de varios destinos y si este es de su agrado, a futuro podría darse la comercialización a su país de residencia.

Francia ha resistido la crisis económica global mejor que la mayoría de las grandes economías de la Unión Europea debido a la mayor resistencia al consumo doméstico, un sector público grande y una menor exposición a la recesión en la demanda global. (Dominicana Exporta, 2011a).

La carga fiscal de Francia sigue siendo una de las más altas de Europa en casi el 50% del PIB. El déficit presupuestario del gobierno aumentó considerablemente, de 3,4 % del PIB en el 2008 a 6,9% del PIB en el 2010, superando el límite del 3% de la zona euro en los dos años (Central Intelligence Agency, 2010 b); todo esto y su conjunto, puede significar un problema amplio en temas de importación ya que el proceso de comercialización podría llegar a encarecerse o se podrían crear políticas de protección hacia los productos provenientes del exterior para cuidar o estimular a la industria y economía nacional.

PIB (paridad del poder adquisitivo)

$2,145 trillones (2010)

$2,114 trillones (2009)

$2,169 trillones (2008)

PIB – Tasa de crecimiento real

1,5% (2010)

-2,5% (2009)

0,1% (2008)

PIB per cápita

$33.100 (2010)

$32.800 (2009)

$33.900 (2008)

Tasa de desempleo

9,5 % (2010)

9,1 % (2009)

Población por debajo del umbral de la pobreza

6,2 %

Presupuesto

Ingresos: $1,241 trillones

Gastos: $1,441 trillones

Tasa de Inflación (precios al consumidor)

1,5% (2010)

0,1% (2009)

Tasa de crecimiento de la producción industrial

3,5 %

Exportaciones

$508,7 billones (2010)

$473,9 billones (2009)

Exportación de productos básicos

Maquinaria y equipo de transporte, aviones, plásticos, productos químicos, productos farmacéuticos, hierro y acero, bebidas.

Socios Exportadores

Alemania 15,9%, Italia 8,2%, España 7,8%, Bélgica 7,4%, Reino Unido 7,04%, Estados Unidos 5,7%.

Importaciones

$577,7 billones (2010)

$535,8 billones (2009)

Importación de productos básicos

Maquinaria y equipo, vehículos, petróleo crudo, aeronaves, plásticos, productos químicos.

Socios Importadores

Alemania 19,41 %, Bélgica 11,6%, Italia 8%, Países Bajos 7,1%, España 6,7%, Reino Unido 4,9 %, Estados Unidos 4,7 %, China 4,4%.

2.11 INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN FRANCIA

Cuadro 2.3 Evolución del PIB en Francia

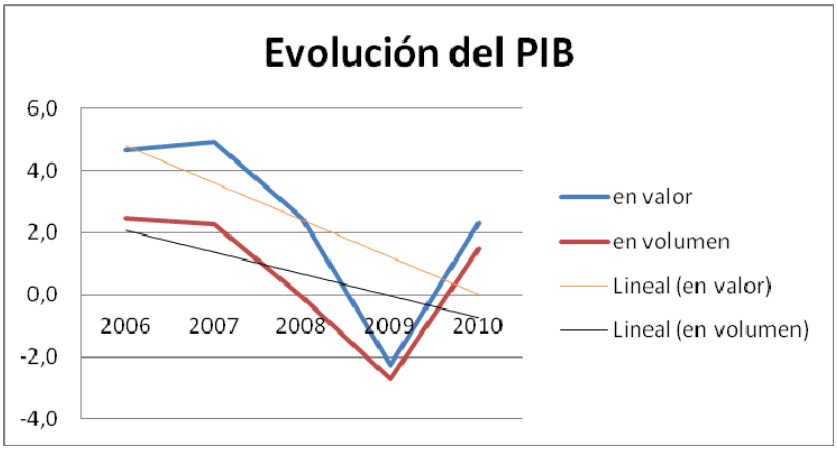
Cambios en comparación al año anterior en %		
Año	**en valor**	**en volumen**
2006	4,7	2,5
2007	4,9	2,3
2008	2,5	-0,1
2009	-2,3	-2,7
2010	2,3	1,5

Fuente: Insee
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

La crisis económica global originada en los Estados Unidos en el año 2008, afectó tanto a la región de Europa como al resto del mundo. En el año posterior, se registra una de las bajas más altas que ha tenido el PIB francés, entrando así en recesión y afectando a la recuperación de la economía mundial. Esto se debe a la crisis financiera internacional, que contrajo el crédito a toda escala limitando así el consumo y la actividad económica en general.

La economía francesa está en un periodo de recuperación pues el PIB registra porcentajes positivos de crecimiento debido a un aumento en la jornada laboral para obtener mayores salarios y por tal incentivar y aumentar el consumo y la inversión pese al alza e inestabilidad de precios en el mercado.

Gráfico 2.4 PIB



Fuente: Insee
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

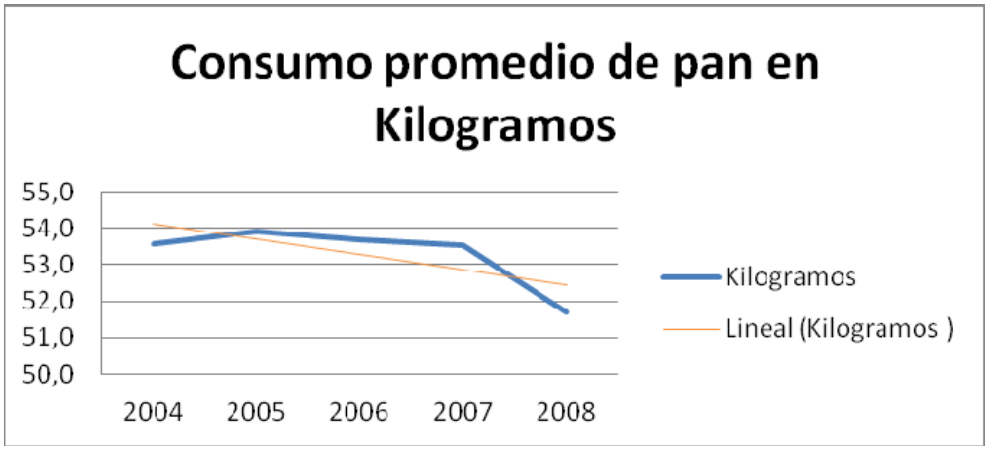
Se realizará un análisis en conjunto en la parte posterior de las siguientes tres tablas y gráficos por motivos de interrelación.

Cuadro 2.4 Consumo promedio de pan en kg. por persona en Francia

Periodo	2004	2005	2006	2007	2008
Kilogramos	53,6	53,9	53,7	53,5	51,7

Fuente: Insee
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Gráfico 2.5 Consumo promedio de pan en kg. por persona en Francia



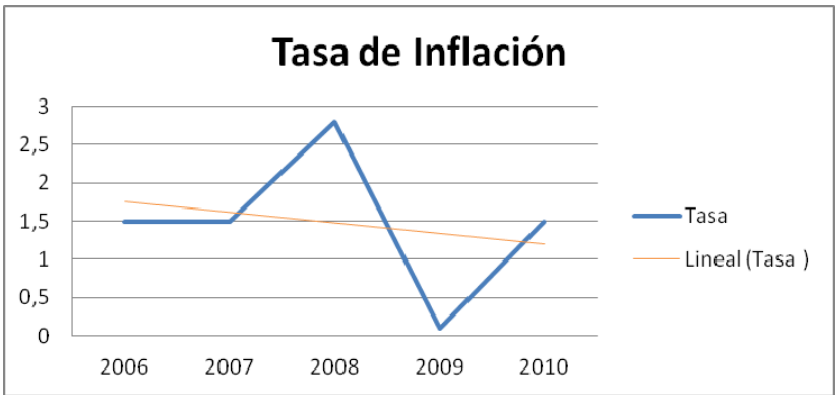
Fuente: Insee
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro2.5 Tasa de Inflación (precios al consumidor) en Francia

Periodo	2006	2007	2008	2009	2010
Tasa	1,5	1,5	2,8	0,1	1,5

Fuente: Insee
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Gráfico 2.6 Tasa de Inflación (precios al consumidor) en Francia



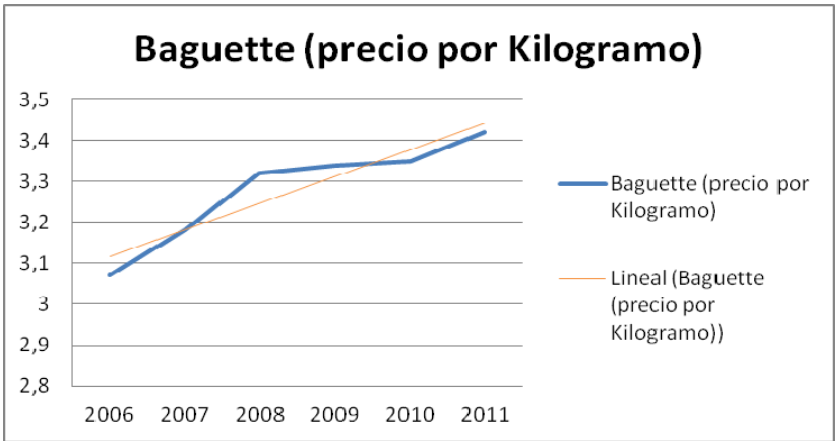
Fuente: Insee
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 2.6 Índice de precios al consumidor (IPC), precios promedio en euros de consumo de pan en Francia

Periodo	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio de precios mensual hasta julio 2011
Baguette (precio por Kilogramo)	3,07	3,18	3,32	3,34	3,35	3,42

Fuente: Insee
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Gráfico 2.7 Índice de precios al consumidor (IPC), precios promedio en euros de consumo de pan en Francia



Fuente: Insee
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

Se origina en el año 2008 una pequeña disminución en el consumo promedio de pan debido a un alza de precios de los productos alimenticios en general a consecuencia del incremento del valor de los insumos, causando así un aumento en el porcentaje de inflación (2,8%, la mayor tasa que se ha dado desde la segunda guerra mundial) y una baja en el poder adquisitivo de los hogares a causa de la fluctuación de precios y a la tasa de desempleo (7,4%) la misma que ha ido en aumento hasta la presente fecha alcanzando así un porcentaje del 9,5% (Central Intelligence Agency, 2010 c). Desde el año en cuestión, se registra un precio de 3,32 euros para el consumo de pan tipo baguette en términos de kilogramo, el mismo que tiene una tendencia al alza registrando precios mayores con el transcurrir de los años, recalcando que el euro en términos de tipo de cambio es de mayor valor que el dólar.

En Francia, se puede encontrar gran cantidad de clases de pan, quizás cientos, pero el más popular es el baguette por tal se lo ha tomado como referencia de análisis.

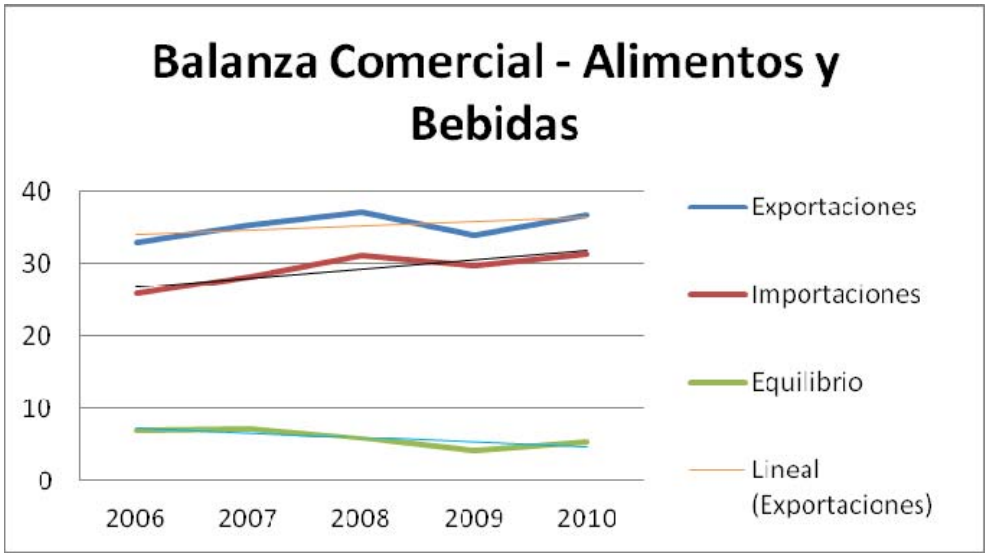
Cuadro 2.7 Balanza Comercial por grupos de productos en miles de millones de euros FOB – CIF Elaboración de productos alimenticios y bebidas

Periodo	2006	2007	2008	2009	2010
Exportaciones	32,9	35,3	37,0	34,0	36,6
Importaciones	25,8	28,1	31,1	29,8	31,3
Balanza Comercial	7,1	7,2	5,9	4,2	5,3

Fuente: Insee
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

En el año 2009, se puede notar un retroceso tanto en las exportaciones como en las importaciones que están dentro de la balanza comercial francesa de alimentos y bebidas, debido a la recesión mundial y al alza del precio del petróleo. No obstante, aún en el mismo año, la balanza fue favorable para Francia, un indicador de la solidez de la industria alimenticia de ese país. Retomando fuerza el comercio exterior en el año 2010, en promedio, Europa aporta con un 30% del comercio mundial.

Gráfico 2.8 Balanza Comercial alimenticios y bebidas



Fuente: Insee
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

2.12 EL MERCADO DE CONGELADOS EN FRANCIA

La empresa ha decidido iniciar su participación en el mercado francés a través de la cadena de supermercados "Picard", la misma que está ubicada principalmente en París. Picard nace oficialmente en el año de 1973 (Picard, 2011 a), actualmente es una de las mayores cadenas de supermercados de productos congelados y además cuenta con una panadería en cada uno de sus establecimientos.

Cuadro 2.8 El mercado de congelados en Francia

Millones de Euros (todos los impuestos incluidos)			
Periodo	**2004**	**2009**	**2004/2009**
Hielo	1050	1060	1%
Productos congelados	4262	4700	10,3%
Total de congelados y hielo	5312	5760	8,4%
Picard	819	1182	44,3%
Participación de mercado de Picard	15,4%	20,5%	5,1 pts.

Fuente: Picard
Elaborado por: Paulina Muñoz y André Endara

En el cuadro superior es posible observar cómo ha incrementado la participación de productos congelados en la industria de alimentos y bebidas en Francia. En cinco años, del 2004 al 2009, la participación de alimentos congelados creció en un 10.3%; al mismo tiempo, la participación en el mercado nacional de la cadena de supermercados Picard se incrementó en 5.1 puntos porcentuales, presentando en este periodo de tiempo un aumento en sus ventas del 44.3%. Los datos anteriormente citados demuestran la importancia que han adquirido los alimentos congelados en los últimos años, esto se debe a que muchas veces el agitado ritmo de vida exige que las personas busquen comodidad y rapidez incluso en lo que se refiere a la alimentación.

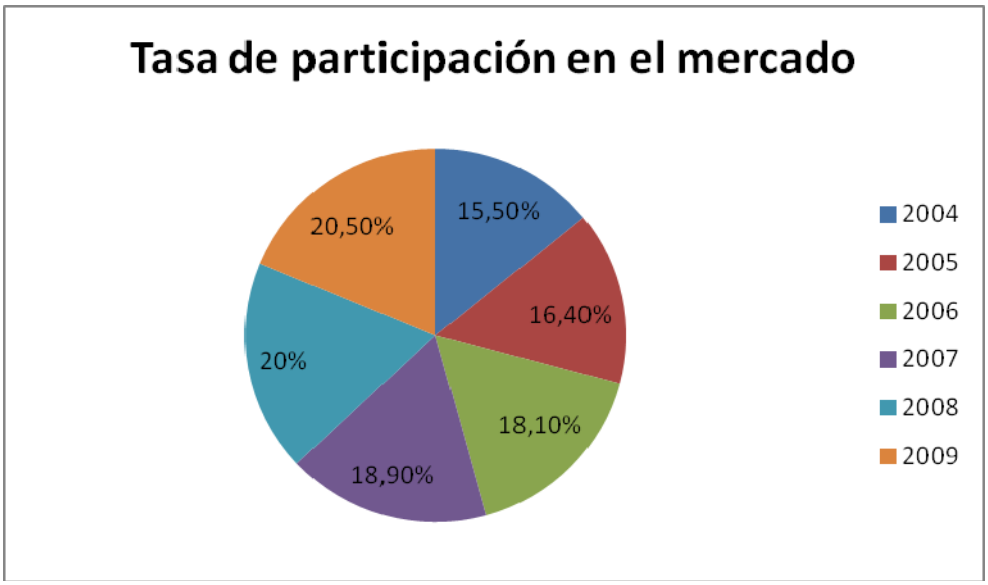
Cuadro 2.9 Participación de Mercado de Picard entre el año 2004 y 2009

Periodo	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tasa	15,50%	16,40%	18,10%	18,90%	20%	20,50%

Fuente: Picard
Elaborado por: Paulina Muñoz y André Endara

Como ya se dijo anteriormente, la participación de mercado de Picard ha incrementado en los últimos años, sin embargo, en el cuadro superior entre los años 2008 y 2009 se observa que, aunque hubo un incremento entre ambos periodos, éste no se realizó en la misma magnitud que en años anteriores; posiblemente por la crisis económica que afectó al mundo desde inicios del año 2008. Es importante recalcar que los productos congelados y empacados son más costosos que los productos frescos, es decir, del día.

Gráfico 2.9 Participación de Mercado de Picard



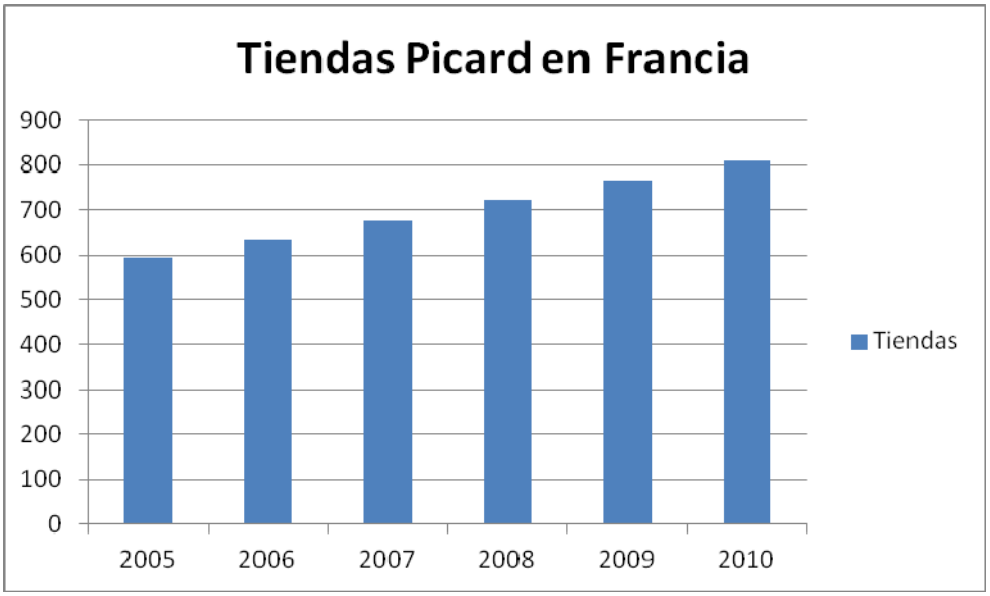
Fuente: Picard
Elaborado por: Paulina Muñoz y André Endara

Cuadro 2.9 Número de Tiendas Picard en Francia (en el mes de marzo de cada año)

Periodo	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tiendas	593	633	676	721	766	810

Fuente: Picard
Elaborado por: Paulina Muñoz y André Endara

Gráfico 2.10 Tiendas Picard en Francia



Fuente: Picard
Elaborado por: Paulina Muñoz y André Endara

El gráfico superior presenta la cantidad en la cual han ido incrementando los supermercados Picard a lo largo de Francia, cabe recalcar que la mayoría de los mismos se encuentran en París. Hasta marzo del 2010, esta importante cadena cuenta con 810 establecimientos, de alguna manera, éste crecimiento confirma la aceptación que el consumidor francés ha creado hacia la opción de comprar productos congelados.

El incremento tanto en la participación en el mercado como en el total de ventas y en la apertura de nuevos locales comerciales por parte de este supermercado, demuestra que la tendencia en Francia hacia el consumo de productos congelados va en aumento. Picard posee todo tipo de alimentos congelados, desde frutas y verduras hasta platos fuertes y postres. Además ofrece tres tipos de pan congelado bajo la marca Picard: baguette, ciabattas y pan brioche. (Picard, 2011 b). Finalmente, es importante resaltar la importancia que esta cadena de supermercados otorga a los procesos de mantención de cadenas de frío, lo cual garantiza un producto de calidad, que conserva todos sus nutrientes y presentación original y además asegura la seguridad alimentaria del consumidor.

2.13 FACTORES CRÍTICOS. (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN, FAO, 2010)

2.13.1 Fuerzas de Mercado

- Participación en el Mercado: a continuación se presenta un cuadro con la participación en ventas de los principales países que incursionan en el mercado de productos orgánicos.

Cuadro Productos Orgánicos en los países desarrollados

	Ventas Minoristas (millones de us$) (a)	Participación de las ventas (%) (b)	Expectativas de crecimiento (%)(c)	Participación productos Importados (%)
Alemania	180	1,2	5	50
Francia	770	0,6	20	
Reino Unido	440	0,4	25	70
Países Bajos	350	1,0	10	60
Suiza	400	2,5	30	
Suecia	125	1,0	30	30
Dinamarca	300	2,5	30	25
EE.UU.	420	1,3	10	
Japón	100			
Austria	125	2,5	10	30
Otros	500			
Total	3710			

(a): incluye alimentos y no alimentos
(b): participación en el mercado de alimentos
(c): mediano plazo, una década.
Fuente: ITC (International Trade Center) / UNCTAD - WTO
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

- Canales de Distribución: actualmente Francia cuenta con aproximadamente 1500 negocios especializados en la venta de productos orgánicos, entre los que se encuentran cadenas de supermercados orgánicos, panaderías y supermercados convencionales; a pesar que éstos últimos ocupan un lugar destacado en la venta de alimentos orgánicos los supermercados orgánicos cada vez se posicionan con más fuerza en los mercados locales. La razón está en que estos supermercados solamente ofrecen productos orgánicos y naturales y de gran variedad; incluso ahora estos supermercados ofrecen a sus clientes servicios de cafetería y panadería con productos orgánicos dentro de su mismo establecimiento.

- Accesos a Ferias Internacionales de Productos orgánicos y ecológicos: la principal manera de promocionar productos orgánicos en los países de la

Unión Europea es a través de ferias internacionales. Actualmente las principales ferias de productos orgánicos son “Natural and Organic Products Europe 2011” celebrada en Londres y la “BioFach” que se lleva a cabo en Alemania. Para participar en estas ferias el primer paso es llenar una aplicación, los costos totales de participación dependen de varios factores pero el costo inicial obligatorio a pagar para todas las empresas participantes es de 480 euros más IVA. (Ferias Alimentarias, 2011)

- Precios Internacionales: no se sabe con exactitud los precios de productos de panificación orgánicos en Francia. Sin embargo, todo alimento orgánico es entre 30% y 40% más caro que un alimento tradicional. (Depósito de Documentos de la FAO, 2011 a)

- Disponibilidad de materia prima: el insumo principal para la elaboración del pan de quinua orgánico es exactamente la quinua orgánica, materia prima con la cual Francia no cuenta. Además, la producción local de pan no satisface la demanda nacional; razón por la cual el país posee cierto grado de dependencia a las importaciones de pan.

- Poder de compra de las familias: Tomando en cuenta que el PIB per cápita en Francia es de $. 32500 y las nuevas tendencias de consumo en Europa promueven cada vez más la compra de productos orgánicos, las familias francesas están en capacidad de comprar productos de panadería orgánicos, entre ellos, el pan de quinua. El nivel de ingreso y las preferencias de los consumidores son factores determinantes.

2.14 FUERZAS ECONÓMICAS

- Economías de escala: La industria francesa se sirve de la especialización para crear economías de escala y de esta manera participar en el comercio internacional. Las nuevas tendencias en la industria de

panificación, masas congeladas o pre cocidas, minimizan los riesgos de competitividad y aumento de costos.

- Tecnología: Francia posee tecnología de punta en lo que se refiere a maquinarias y procesos de panificación. J. Gallegos mantuvo qué actualmente la tecnología más utilizada en cuanto a pan, bollería y masas congeladas es la de ultra congelado; este es un proceso de congelamiento a muy baja temperatura de forma rápida que permite conservar alimentos crudos o pre cocidos durante meses (comunicación personal, Junio 20, 2011). El costo de maquinarias de ultra congelación y capacitación para procesos es muy alto, por este motivo varias panaderías y supermercados en Francia prefieren recibir el pan congelado para solo cocinarlo y de esta manera evitar el costoso proceso de manufactura.

- Finanzas: No se tienen datos exactos de la industria de panificación en Francia. El sector industrial de este país es el segundo de Europa y el cuarto a nivel mundial; el sector secundario representa el 20% de los puestos de trabajo y el 40% de las inversiones. Los principales sectores industriales son la industria automotriz, la ferroviaria, la textil y la de alimentos y bebidas. (Ministerio de Asuntos Exteriores y Europeos)

En cuanto al sector terciario o de servicios, éste emplea el 76% de la población activa y representa el 75% del PIB. El rubro más importante en este sector es el de los supermercados e hipermercados, éstos distribuyen el 60% de todos los alimentos del sector. (Ministerio de Asuntos Exteriores y Europeos)

Ecuador registra un saldo comercial favorable en el comercio con Francia. Esta tendencia al alza se debe principalmente a un aumento anual promedio de las exportaciones del 26%, cifra superior al de las importaciones (11%). Si se excluye, el petróleo del análisis, se evidencia que casi no se realizan ventas de petróleo ecuatoriano hacia este país. (Pro Ecuador, 2011)

- Barreras Arancelarias (Dominicana Exporta, 2011b): La Unión Europea posee un mercado abierto para los productos no agrícolas, donde en promedio los aranceles son del 4.5%. La UE posee uniformidad en aranceles y procesos aduaneros, se pagan solamente en el puerto de entrada de la UE y pueden ser transportados con facilidad. Los aranceles para productos se aplican según el Sistema Armonizado, el arancel promedio para productos manufacturados es inferior al 4%, exceptuando a productos agrícolas, textiles y confecciones. Según el convenio comercial que Francia posea con el país de origen el producto puede estar exento de arancel o tener una tarifa reducida. Francia utiliza un arancel externo común Europeo que oscila con gravámenes de 0% para materias primas y del 4 al 15% para productos manufacturados. La mayoría de productos que entran a Francia se someten a impuestos adicionales según el porcentaje de azúcar, grasa de leche, proteínas de leche que contengan en su formulación. Además de los impuestos de la tarifa externa común, los productos se gravan con IVA, 20.6% (tasa estándar), 5.5% (para productos agrícolas, alimentos, obras de arte y medicinas).

- Infraestructura: La infraestructura de la industria de panificación es bastante buena y una de las más grandes de Europa. Según el Chef Jorge Gallegos, técnico de Lafabril, Francia fue uno de los países pioneros en la utilización de maquinaria de ultra congelado para la elaboración de pan (comunicación personal, Junio 20, 2011).

De igual manera, la infraestructura de mercados orgánicos es la cuarta más importante de Europa, en Francia existen almacenes y supermercados dedicados solamente a la distribución de alimentos y productos orgánicos. Son lugares agradables, llamativos, cómodos y de fácil acceso para consumidores, además cada vez están tomando mayor importancia.

- Transporte y Logística: Las cadenas de tiendas y supermercados a donde se espera llegar con el producto (pan de quinua orgánica) se encuentran principalmente en París. Francia cuenta con la tecnología y la logística necesaria para realizar el transporte de productos alimenticios congelados de forma óptima.

- Diversificación de Mercados: Dentro del mercado de panificación y del mercado orgánico se observan grande esfuerzos de cadenas de supermercados y panaderías por realizar estrategias de integración vertical u horizontal que les permitan ser más competitivos e incrementar su participación en el mercado.

2.14.1 Estrategia de la Empresa

- Estrategia Competitiva Sectorial: Dentro de los sectores secundario y terciario, respectivamente, la industria de panificación y la de productos orgánicos son altamente competitivas. Francia es uno de los mayores consumidores de pan a nivel mundial, en este país se realizan anualmente ferias internacionales de panadería y se desarrollan constantemente nuevas técnicas y procesos para mejorar la industria. En cuanto al mercado de productos orgánicos, en Francia el comercio de estos productos general aproximadamente $. 2 mil millones anuales; y el crecimiento de esta industria oscila entre 15% y 20% anual. (Depósito de Documentos de la FAO, 2011 b)

- Líder de la Industria: Actualmente no se poseen cifras de líderes en la industria de panificación.

En la industria de productos orgánicos no se reconocen a las marcas como líderes sino a los centros de distribución; el supermercado Carrefour es el líder francés en la distribución de productos orgánicos.

- Nivel de diversificación de productos: En Francia existe una gran variedad de productos sustitutos para el pan de quinua orgánica, entre ellos las barras energéticas de quinua, galletas y cereal de quinua orgánica entre otros. Sin embargo, no existen datos de pan de quinua orgánica.

- Grado o nivel de innovación: en la industria de panificación de este país el grado de innovación es bastante alto. La tecnología permite generar nuevas técnicas y procesos industriales para la elaboración de pan y galletería; además, las ferias internacionales de panadería en Francia promueven la innovación de recetas y la utilización de materia prima especial, por ejemplo la quinua y el amaranto.

- Contactos Internacionales Efectivos: Existen páginas en Internet gratuitas y de fácil acceso donde se pueden encontrar los nombres de las principales empresas francesas importadoras de alimentos orgánicos y los requerimientos exigidos por las mismas.

2.14.2 Consumidor

- Nivel de Concentración de la Población Urbana: El nivel de concentración urbana en Francia es del 85%.

- Nivel de lealtad: Los consumidores de productos orgánicos y naturales prefieren que los alimentos posean sello verde, certificación de comercio justo y certificación de origen; estos parámetros afectan directamente la lealtad del cliente.

2.14.3 Competencia

- Normas Ambientales: El nivel de exigencia en cuanto en normas ambientales es alto. Francia controla de forma estricta los procesos de manejo de desechos en el sector industrial y los procesos de de

agricultura sustentable en el sector agrícola. Los productos importados, principalmente los orgánicos, deben regirse a estrictas normas ambientales y de control de calidad. (Ministère de l'Écologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement, 2011)

- Cadenas de almacenes (CEDECO, 2007 b): La mayor parte de productos orgánicos en Francia, incluyendo productos de panificación, se comercializan en supermercados orgánicos y en tiendas especializadas. Los supermercados tradicionales manejan entre 150 y 200 productos orgánicos, mientras que los supermercados especializados operan entre 4 mil y 8 mil productos. En el año 2004 existían aproximadamente 2500 establecimientos especializados, entre tiendas y supermercados, que bordeaban $. 800 mil en ventas anuales; el 65% de las tiendas de especialidad presenta un crecimiento anual de hasta 13%.

Del total de establecimientos de ventas, más de la mitad corresponde a supermercados y tiendas especializadas y el 17% corresponde a tiendas de artículos dietéticos; el resto se compone por vendedores directos al consumidor, vendedores puerta a puerta y asociaciones de productores que comercializan en conjunto.

- Mercados Tradicionales: También son llamados supermercados convencionales, el nivel de comercialización de productos orgánicos en estos establecimientos es bajo pues los consumidores prefieren ir directamente a tiendas o supermercados de especialidad.

- Potencial de desarrollo: El potencial de desarrollo de estrategias de comercialización es bajo pues en su mayor parte éstas dependen de las grandes cadenas de supermercados y tiendas de especialidad.

2.15 ANÁLISIS COMPETITIVO SECTORIAL INTERNACIONAL

2.15.1 Oportunidad de Negocio

Como se ha visto a lo largo de esta investigación, Francia es un destino rentable para la exportación de pan de quinua orgánica congelado. La cultura de consumo se inclina por productos orgánicos cada vez más y a pesar de que el precio de estos productos sea superior al de productos convencionales el consumidor francés se encuentra en capacidad de pagarlos.

A continuación se presentan criterios de segmentación para el cliente institucional, el consumidor francés y el consumidor orgánico europeo. Estos criterios identifican las oportunidades del pan de quinua orgánica en el mercado de alimentos orgánicos en Francia.

Para segmentar el mercado objetivo al cual se espera llegar primero se deben realizar dos importantes clasificaciones:

- Consumidor Institucional, se refiere a las tiendas y supermercados de especialidad ha quienes será distribuido el pan de quinua orgánica congelado.

- Consumidor orgánico individual, es importante recalcar que la empresa no llegará directamente al consumidor final (las tiendas y supermercados de especialidad son el canal de distribución); sin embargo, es importante analizar el perfil del consumidor orgánico europeo para enfocar el producto hacia estos consumidores.

Perfil del Consumidor Institucional. (CEDECO, 2007 c)

El consumidor institucional en esta investigación de mercado se define como el grupo de supermercados y tiendas ecológicas o también llamadas orgánicas y a nivel europeo presentan las siguientes características:

- La comercialización de productos orgánicos a través del comercio especializado representa un 20-30% del mercado y muestra una tendencia al crecimiento.

- La nueva tendencia en Europa es que mayoristas orgánicos incurran en la creación de sus propios supermercados.

- Modelo de sinergia de ventas en productos orgánicos: supermercado combinado con cafetería y restaurante.

- Los supermercados orgánicos desarrollan su propia marca para dichos productos.

El supermercado orgánico más importante en Francia es Carrefour, con 657 tiendas de especialidad.

Perfil del Consumidor orgánico Individual.

A continuación se presenta un perfil del consumidor francés y del consumidor orgánico europeo (no se encontraron cifras exactas para consumidores orgánicos franceses) que por lo general realiza todas sus compras en tiendas y supermercados de especialidad analizados en el criterio anterior.

Perfil del Consumidor Francés (Manual del Exportador de Frutas, Hortalizas y Tubérculos, 2010):

- Se caracteriza por ser exigente y consciente sobre los efectos de una alimentación sana en la salud.

- Alto nivel de ingresos y altos estándares de vida, por lo que, analiza minuciosamente el valor agregado de cada producto alimenticio.

- Estructura de hogares franceses: parejas con al menos un hijo (33.5%), personas solteras o que viven solas (30.4%), familias con uno solo de los padres (26.8%) y hogares con otro tipo de relación (2%).

- Estructura de gasto familiar: 24,4% en vivienda y electricidad; 18,1% en alimentación, bebidas y tabaco; 15,2% en transporte y comunicaciones; 11,6% en esparcimiento y cultura; 6,5% en bienes para el hogar y mantenimiento; 5,3% en vestido; 3,6% en salud y 15,3% en otros bienes y servicios.

- Estructura de gasto familiar en alimentación: el gasto en alimentos de los hogares ascendió a 126.982 millones de dólares, de los cuales: 23,6% correspondió a carne; 13% a frutas y vegetales; 11,2% a leche, huevos y queso; 11,2% a pan y cereales; 9,4% a bebidas alcohólicas; 5,9% a pescado y mariscos, 5,6% a azúcar, mermelada, miel, chocolate y dulces; 5,6% a bebidas no alcohólicas; 2,3% a sal, especias, salsas, etc.; 2,1% a grasas y aceites y el 10% restante a otros alimentos.

- Dentro del gasto total en alimentos se contempla también el gasto fuera del hogar, es decir, realizados en el sector institucional (hoteles, cafeterías, restaurantes, universidades, etc.) este gasto representa el 28% del gasto total y equivale a 51400 miles de millones de dólares.

Perfil del Consumidor orgánico europeo (Oportunidades Comerciales en la Unión Europea, 2007).

- Demanda de alta variedad.

- Certificaciones.

- Consumidor bien informado y sofisticado.

- El 70% de consumidores orgánicos son mujeres.
- Rangos de edad: 25 – 55 años.
- Segmento socioeconómico: medio y medio alto.
- Nivel de educación: superior.
- Frecuencia de compra: más de una vez por semana.
- Principales productos: frutas, verduras, hortalizas, frutos secos, cereales.
- Centros de Compra: supermercados orgánicos y tiendas especializadas.
- Preferencias sobre el establecimiento de compra: variedad (38%) atención personalizada (34%) ubicación (12%) precios (6%) otros (10%).
- Principales razones de compra: cuidado de la salud y protección del medio ambiente.

CAPÍTULO III

3 PLAN DE MARKETING

La Sociedad en Cuentas de Participación Kinwa, a través de la empresa Baguette, busca introducir una nueva línea de productos congelados a base de quinua orgánica, con el objetivo de satisfacer a segmentos completamente nuevos, que consisten en clientes que se preocupan por el cuidado de la salud, es decir, productos que brinden características proteínicas y alto contenido nutricional. El motivo de la creación de pan de quinua está enfocado en satisfacer necesidades nutricionales a través de instituciones como supermercados orgánicos con sus propias cafeterías y panaderías. El objetivo es que este tipo de instituciones ofrezcan a sus respectivos consumidores productos con un valor agregado como complemento nutricional que ofrece la quinua, más aun siendo este de origen orgánico.

Las características nutritivas de la quinua son importantes en la elaboración de las estrategias comerciales, de igual manera lo es el hecho de que la quinua es un producto de origen, es decir, un producto único que no se produce en todos los países.

La ventaja competitiva radica en la maquinaria y tecnología de ultra congelado de punta que posee la empresa Baguette; también influye la calidad del producto pues se realiza bajo distintas y estrictas normas de higiene y calidad.

El Ecuador es un gran productor de quinua y actualmente, no existe en el mercado ecuatoriano empresa alguna que procese la quinua en forma de pan y exporte este producto, ésta es una gran oportunidad para la empresa. Además se cuenta con ventajas comerciales, ya que dependiendo del producto y el destino donde vaya, casi todos los productos ecuatorianos tienen preferencias arancelarias por los diferentes tratados que existen.

La estrategia madre que se utilizará en cuanto a conceptos de diferenciación, consta de dos partes; por un lado aprovechar las propiedades nutricionales características de la quinua, con el objetivo de captar la atención y lograr la preferencia del producto por determinados nichos de mercado que prefieren alimentos saludables y naturales, tanto en el mercado individual como institucional.

Por otro lado, usar el concepto de “producto congelado” como un valor agregado que posee el producto, pues al decir congelado se refiere a que el periodo de duración es extenso, en el caso del pan de quinua su periodo de duración congelado es entre 6 y 8 meses.

En el mercado institucional este factor es importante, ya que empresas de comida rápida, los restaurantes o las mismas panaderías en su mayoría poseen sistemas de congelación y hornos lo que les permite mantener un stock de pan congelado y así siempre estar correctamente abastecidos.

Además, el hecho de que el pan esté congelado garantiza su buen estado a lo largo del tiempo prescrito.

3.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Esta estrategia busca generar, a través de las bondades del producto, una ventaja competitiva sostenible marcada por la innovación, calidad total, reducción de costos y atención al cliente.

La empresa Kinwa pretende unir sus intereses con las necesidades de los clientes, de esta manera obtener un mejoramiento continuo de acuerdo a las exigencias del mercado.

Objetivos de Corto plazo:

- Alcanzar las certificaciones tanto de producto orgánico (BCS) como de comercio justo para poder acceder al mercado meta, a través del cumplimiento de estándares.

- Determinar el nivel de posicionamiento del producto en el mercado objetivo.

- Identificar, satisfacer y superar las necesidades, y expectativas cambiantes de los clientes.

- Incrementar las ventas anuales en un ritmo de 6.6% en el mercado francés.

Estrategias de corto plazo:

- Desarrollo y capacitación de personal.

- Controlar la rotación de inventarios del producto de forma mensual.

- Realizar alianzas estratégicas que permitan a la empresa contar con nuevos canales de distribución.

Tácticas de corto plazo:

- Organizar cursos de capacitación para el personal de producción, con el objetivo de cumplir con los requerimientos exigidos por las certificadoras de interés. De igual manera adecuar de forma óptima la planta de producción.

- Adquirir un software empresarial para control de inventario.

- Participación anual y/o semestral en las principales ferias tanto de alimentos como de panificación en Europa, entre ellas se pueda citar EUROPAN y ANUGA.

Objetivos de mediano plazo:

- En el lapso de un año, tiempo en el cual se espera que el producto sea aceptado por la mayor parte del mercado, diversificar la línea de productos a base de quinua orgánica.

- Ofrecer un servicio postventa enfocado al consumidor final.

- Generar programas de responsabilidad social.

Estrategias de mediano plazo:

- Tras controlar la rotación de la línea de “productos congelados” actual, decidir si es necesario eliminar alguno de ellos debido a la baja rotación.

  De igual manera, controlar de forma periódica la variación de gustos y necesidades del consumidor.

- Mejorar la página web de la empresa.

- Participar de forma más activa en los proyectos sociales llevados a cabo para las comunidades de agricultores indígenas, a través de la inclusión de estos sectores en los procesos de producción y comercialización que realiza la empresa y mantener un “comercio justo” entre las distintas partes.

Tácticas de mediano plazo:

- Tras conocer y observar tanto la rotación de productos como el comportamiento del mercado, contratar una o dos veces al año, según se lo requiera, técnicos especializados en la formulación de nuevos productos a base de quinua orgánica así como en la capacitación del personal de la empresa.

- Incluir en la página web de la empresa referencias sobre la composición nutricional del producto, sus diferentes bondades, procedencia y garantía en temas de calidad; permitiendo así incrementar el interés por el mismo. De igual forma, en esta página, el cliente final tendrá la posibilidad de dar a conocer a la empresa sus reclamos, sugerencias y comentarios.

3.2 PRODUCTO

Lo mencionado en este aspecto detallará las características propias del mismo y dará un sentido de diferenciación y valor agregado.

- **Maquinaria de última tecnología**

  Con esto se espera reducir los costos de producción, reducir los rechazos en la mercadería y mejorar la cadena de procesos y la productividad. Por medio de lo mencionado, tener la posibilidad de manejar economías de escala.

- **Insumos orgánicos con certificaciones**

  Esto permitirá desarrollar un producto de mayor calidad, más puro en términos orgánicos, y más nutritivo.

- **Integración hacia atrás, alianzas con proveedores**

  Con esta estrategia se espera controlar de mejor manera a los proveedores, manejar la cadena de valor externa permitirá mantener inventarios de insumos bajos, lo que reducirá los costos de almacenaje.

- **Expandir la línea de producto actual**

  La idea de la empresa es poder desarrollar varios modelos de pan, no solamente el que será utilizado para consumo masivo, sino también para clientes especiales institucionales, lo que implica el desarrollo de una línea de productos gourmet.

- **Desarrollo de producto**

  La finalidad de esta estrategia es que el cliente actual pueda acceder a una mayor variedad de productos a base de quinua y atraer y brindar beneficios adicionales a nuevos consumidores.

- **Aumento de poder negociador**

  Esto permitirá a la empresa el trasladar la producción entre múltiples lugares de manufactura en diferentes países.

- **Calidad total**

  Al igual que la empresa Baguette, Kinwa considera que la calidad total es una estrategia clave de la competitividad con la cual se puede responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad, cada vez más eficiente y rápido.

3.3 POLÍTICA DE PRECIOS

La estrategia de precio para este producto debe realizarse en base a las características de diferenciación del mismo, es decir, se debe fijar el precio de acuerdo a la calidad y al valor que le da el mercado al pan de quinua orgánico.

La empresa debe ingresar a los mercados seleccionados con un precio alto causado a lo ya mencionado, también debido a los costos de producción y de envío de este tipo de pan.

Las características del producto que se deben aprovechar para dar un valor agregado al mercado son: promocionar un producto sano, nutritivo y con un sabor diferente, los europeos también valoran productos como estos por el hecho de ser artesanales, ya que para ellos se vuelve un bien exótico, y es por este motivo que aceptan pagar más.

Es importante recalcar que en un mercado de nicho, como lo es el orgánico, el consumidor está dispuesto a pagar más por un producto que satisfaga una necesidad particular.

Los clientes institucionales tendrán bonos, es decir, un trato especializado en temas de precio, dados los volúmenes de compra. Pues se realizarán descuentos y sistemas de crédito especiales.

Como ejemplo para poder realizar un análisis en general, se ha tomado el valor de una palanqueta baguette en Francia, la cual está alrededor de 0,90 centavos y un euro (€), con tendencia al alza debido a la inflación. En Ecuador se registra con el precio de un dólar. Es decir, en términos de tipo de cambio, en Francia se puede apreciar un precio mayor por este tipo de bien.

El producto se comercializará bajo un precio CIF Quito, las responsabilidades del vendedor se limitan hasta realizar el embarque ya que se entregaría el

producto listo para la exportación y los gastos después del mismo van por cuenta del importador, evitando así gastos de logística y desaduanización en destino, con el fin de que estos costos corran por parte del cliente, sumado los costos de seguro.

3.4 TÁCTICA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

Como se explico anteriormente, se trabajara mediante una exportación indirecta mediante los siguientes intermediaros:

- Por medio de la Cámara de Comercio Franco-Ecuatoriana, se contactará principalmente a la cadena de congelados “Picard” entre otras para que de esta forma el producto se posicione de forma inicial en una tienda netamente de productos congelados que cuenta también con su propia panadería y después se expanda hacia otras cadenas como “Carrefour”.

- Se trabajará a través de brokers dado que la mayoría de supermercados prefieren trabajar por medio de esta vía por lo que representa un proceso menos largo y costoso el adquirir el producto ya que el broker se encarga de todo el tema relacionado con la naturalización del producto.

El trabajar de esta forma, representa de cierta forma una ventaja para la empresa ya que se trabajará con distribuidores ya conocidos en destino y de esta forma será de cierto modo más sencillo el entrar al mercado ya que ellos cuentan con los contactos y mecanismos necesarios para la comercialización del producto.

A corto plazo es necesario crear alianzas estratégicas con distribuidores que permitan a la empresa ingresar con sus productos a nuevos mercados. Por ejemplo, se pueden realizar alianzas con minoristas orgánicos, pues estos negocios están transformando sus procesos y ofreciendo cada vez más productos de panificación considerados como nutritivos y saludables.

Realizando este tipo de acuerdos, permitiría a ambas empresas crear una nueva línea de productos, que incluye el pan de quinua orgánica, con el fin de buscar un beneficio común.

La empresa contactará a través de la Cámara de Comercio Franco-Ecuatoriana a la cadena de congelados denominada “Picard”, la misma que se dedica a la comercialización de productos de este tipo; entre su gran variedad de productos se encuentra lo que es el pan y en la mayoría de ocasiones no posee producción propia sino que se abastece de distintos proveedores.

Una vez posicionado el producto en el mercado, se buscará crear una alianza estratégica importante que permitiría a la empresa incrementar sus ventas, por ejemplo, con la cadena de tiendas “Carrefour”. En ambos supermercados, la empresa entrega este tipo de productos sin marca para que estos sean poniendo su propia marca.

La empresa exportará principalmente a mercados europeos; pues como se ha mencionado en estos lugares la tendencia hacia el consumo de productos de origen, orgánicos o agroecológicos es alta y se encuentra en constante crecimiento.

Al vender en los supermercados orgánicos europeos, se garantiza que el producto se va a posicionar en los consumidores y así para captar nuevos compradores se realizarán muestras gratuitas en el interior de los mismos.

Para poder llegar a los consumidores se realizarán campañas y publicidad mediante la página web para mostrar que el pan de quinua es muy nutritivo y sano y que por eso también se la dará un enfoque social al crear alianzas con organismos internacionales (Unicef, FAO) para introducir el pan de quinua en los programas de alimentación mundial que patrocinan estos organismos en distintos productos.

Realizar convenios con “brokers” para que ellos se encarguen de comercializar el pan de quinua, para lo cual deberán cumplir con todos los procesos necesarios que requiere este tipo de producto, de tal manera que se encuentre un manejo de manera adecuada y a tiempo.

Al trabajar mediante “brokers”, se puede obtener ahorros en fuerza de ventas ya que estos intermediarios (empresa-cliente) se encargan de mejor manera de los temas relacionados con la búsqueda de clientes mayoristas y minoristas y de esta manera tratar de forma más eficiente los reclamos en la mercadería, comentarios y sugerencias.

3.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Como un servicio adicional, la empresa presenta a sus clientes en su página web la siguiente información: historia de la empresa, catálogo de productos (actuales y futuros), recetas en las cuales se pueden utilizar el pan de quinua orgánica y contactos. De igual manera, cuando la empresa obtenga las certificaciones “BCS” y “Fair Trade”, ambas serán presentadas en la página.

Al contar con sistemas de CRM intensivo, los mismos buscan el actualizar bases de datos de consumidores, generando participación activa de los mismos con la compañía con el fin de mantener una retroalimentación profunda y continua sobre los productos y servicios.

De igual manera, las certificaciones de buenas prácticas de manufactura aseguran procesos eficientes y de calidad, lo que dota a la empresa de productos con estándares internacionales de calidad, lo que ha permitido a esta empresa posicionarse en el mercado nacional.

3.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La publicidad será otorgada tanto a la cámara de comercio citada como a los distintos brokers para que estos conozcan más de lleno acerca del producto y sus beneficios o bondades y de esta forma transmitan a los posibles clientes.

Lo citado en este punto, esta orientado a cumplir con las expectativas del cliente a través de:

- **Desarrollo de CRM**

  Los clientes que serán contactados a través de la cámara de comercio, estarán estructurados en bases de datos actualizadas, las mismas que servirán para realizar un marketing de seguimiento; además se enviarán datos novedosos sobre el producto. Esto se realizará con el fin de fidelizar al consumidor.

- **Campañas BTL**

  A largo plazo, la empresa espera poder realizar una exportación directa, es decir, relacionarse de manera más cercana con el consumidor final y de esta forma poder realizar de manera seguida campañas de marketing participativo entre las partes, abordando diferentes temas sobre el producto.

- **Penetración de Mercado**

  El objetivo es llegar a nuevos clientes institucionales, a través de la presentación de muestras de producto y participación en ferias internacionales.

- **Difusión expansiva**

Mediante la participación de la empresa en campañas, eventos o ferias realizadas en Europa dedicadas a la nutrición y a la alimentación que busquen promover el cuidado de la salud a través del consumo de alimentos naturales ricos en su composición nutricional.

- **Diferenciación**

Se deberá resaltar las bondades del producto, sus certificaciones y condiciones orgánicas y de “Fair Trade”. Con esto se busca fidelizar y diferenciarse de la competencia.

- **Empaque**

En el empaque será posible observar los sellos de garantía BCS, Fair Trade y de producto de origen; de igual manera se encontrará el registro sanitario, el listado de ingredientes del producto y la información nutricional.

Se incluirá en la presentación del producto pequeñas historias para que el consumidor conozca más acerca de la quinua ecuatoriana, como por ejemplo su valor nutricional; de igual forma, se pueden incluir referencias acerca de la ayuda que reciben las comunidades de agricultores indígenas, quienes son los proveedores de quinua orgánica.

El pan de quinua llegará a los clientes institucionales, es decir, principalmente a las cadenas de supermercados citadas y a los distintos brokers en dos distintas presentaciones:

- En fundas de polipropileno, es decir, empacado al vacío con cincuenta unidades en su interior con el objetivo de que la panadería y cafetería

del supermercado cocine u hornee el pan y lo comercialice listo y fresco al consumidor final.

- En cajas individuales de cinco unidades cada una con el propósito de que el supermercado los exhiba en sus respectivas perchas de productos congelados.

- **Difusión**

Cuando se halle posicionada en el mercado meta la línea de productos saludables u orgánicos que ofrece la empresa, los principales medios de comunicación que se van a utilizar para promocionar esta novedosa gama de producción, son los siguientes: prensa escrita y revistas especializadas en temas de salud, hogar, alimentación, familia. Sin embargo es necesario utilizar otros medios de promoción y publicidad, que sean menos tradicionales como la aplicación de “marketing ATL”; para ello es una buena opción que la empresa ofrezca una muestra de pan en un empaque agradable junto a un folleto donde se explique al consumidor potencial lo siguiente: de qué se trata el producto, el informe nutricional del mismo, los ingredientes y además que se recalque que los insumos orgánicos utilizados en la producción de esta línea son 100% naturales y proveídos por comunidades indígenas ecuatorianas que trabajan conjuntamente para crecer y mejorar su nivel de vida.

3.7 DISTRIBUCIÓN

Al momento de iniciar con la distribución del producto en sus dos presentaciones iniciales, no se realizará de manera directa, se utilizarán intermediarios mayoristas, los cuales manejan canales de distribución que buscan llegar hacia el consumidor final.

Lo referente a este tema se estructurará de la siguiente manera:

- **Uso de Brokers**

  La empresa se ha enfocado en la exportación indirecta por medio de intermediarios. Los mismos que son denominados “brokers”, los cuales son los encargados de la comercialización de los productos en países internacionales, absorbiendo la responsabilidad y control de la logística y gestión del producto; los costos de comisión, manejados en los mercados internacionales, oscilan entre el 5% - 9% de la cantidad nominal colocada afuera.

- **Cámara de Comercio Franco – Ecuatoriana**

  La empresa mediante el pago anual de una membresía, aproximadamente de trescientos treinta dólares, trabajará junto a la misma para la obtención de contactos y demás beneficios que son brindados como es el acceder a todo tipo de información relacionada con eventos o ferias de alimentación en Francia y poder realizar una investigación estratégica en conjunto. (Ver Anexo No. 10)

- **Cadenas de Supermercados**

  Esta línea de producción elaborada con insumos orgánicos debe ser distribuida principalmente a través de supermercados orgánicos o aquellos que cuentan con secciones especiales para este tipo de productos, con los cuales se espera realizar una estrategia de distribución intensiva ya que estos acumulan gran parte del mercado objetivo.

- **Desarrollo de mercado**

  Mediante la fabricación de un producto nuevo como sería el pan de quinua rico en nutrición, se obtendría la posibilidad de extender el segmento e incursionar en nuevos mercados, nuevas áreas geográficas.

CAPÍTULO IV

4 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

4.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para cumplir con el ciclo de operaciones de forma adecuada y eficiente, la empresa llevará a cabo las siguientes estrategias:

- Determinar planes de mantenimiento preventivo trimestral para la maquinaria de ultra congelado, de esta manera asegurar el funcionamiento óptimo de la misma y evitar posibles pérdidas y retrasos en las paradas de producción.

- Poseer un alistamiento previo de materia prima, con el objetivo de minimizar tiempo en cada parada de producción.

- Realizar un seguimiento al ciclo de operaciones mediante fichas técnicas, de esta manera garantizar la calidad del producto final y minimizar pérdidas en producción.

4.2 CICLO DE OPERACIONES

1. El proceso de producción inicia con la entrega de materia prima por parte de los proveedores. El jefe de producción junto con el empleado de bodega mantienen fichas de control de cada uno de los insumos, en el momento de entrega se verifica que la materia prima cumpla con todas las características exigidas; caso contrario es devuelta al proveedor. El mismo se encargará de pesar los insumos que se serán entregados a los empleados para dar inicio al proceso productivo.

Todos los proveedores de la empresa deberán ser certificados, la recepción de la materia prima se realizará mediante fichas técnicas que garanticen la inocuidad de los mismos. Los principales proveedores son: “Sumaklife” (harina de quinua orgánica, quinua orgánica en grano, harina de trigo orgánica), “Levapan” (levadura), “Lafabril” (manteca vegetal). En el anexo No. 11 se incluye la ficha técnica de ingreso de quinua en grano, de esta manera se controla la calidad del insumo.

La Sociedad en cuentas de Participación Kinwa se encargará de controlar todo el proceso de producción del pan de quinua orgánico, desde la llegada de la materia prima hasta el almacenamiento del producto en las bodegas de ultra congelado y su posterior distribución.

2. Se incluyen todos los ingredientes, incluso la quinua en grano en la mezcladora durante 15 minutos; hasta lograr una masa de contextura consistente.

Gráfico 4.1 Mezcladora

Fuente: Panadería y pastelería Baguette
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

3. La masa es transportada hacia el tren de laboreo, donde es dividida y formada en trozos de igual peso. En esta ocasión, esta máquina fue programada para obtener trozos de masa de 80 gramos, según las ya mencionadas presentaciones de pan. Si entre el proceso de pasar la masa de la mezcladora al tren de laboreo transcurre más de media hora, la masa sufre sobre leudo y ya no es apta para producción. Es importante que el

encargado de este proceso tome el tiempo de cada parada de pan. En caso de sobre leudo, el trabajador debe informar al supervisor de producción y esta masa debe ser clasificada como desecho orgánico.

Gráfico 4.2 Tren de laboreo

Fuente: Panadería y pastelería Baguette
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

4. Cada trozo de masa utiliza un tiempo promedio de 2 minutos en el tren de laboreo, inmediatamente después de esto el pan es transportado en latas de aluminio a la cámara de ultra congelado, donde el pan debe llegar a una temperatura de -15 grados y para ello permanece en dicha cámara una hora. Existe un empleado encargado exclusivamente de manipular la cámara de ultra congelado.

La congelación es una de las técnicas más utilizadas en lo que se refiere a conservación de alimentos, es un método de preservación que asegura la calidad de los insumos del producto por cierto periodo de tiempo, por lo general de cuatro a seis meses. Además, esta técnica ahorra tiempo en los procesos de producción y disminuye gradualmente la cantidad de producto desperdicio. (Bakery International, 2011)

Al igual que la mayoría de alimentos, el pan de quinua orgánico también posee agua en su formulación. Lo que busca la técnica de congelación es congelar toda el agua que el producto posee, con el objetivo de crear pequeños cristales de hielo tanto en el interior como en la corteza del pan

que mantengan y protejan la textura y el aroma del alimento. Al definir al pan de quinua orgánico como ultra congelado se refiere a que éste ha sido sometido a un proceso rápido de congelación. (Gallegos, J. 2010)

Gráfico 4.3

Fuente: Panadería y pastelería Baguette
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

5. Cuando el pan ya ha salido del área de ultra congelado, se procede a empacarlo al vacío en fundas de polipropileno de 40 cm x 30 cm, a través de una máquina selladora. Estas fundas tienen una capacidad de 50 unidades, dependiendo del peso del mismo. En cuanto al pan empacado en cajas, este proceso también se realiza de forma manual y posteriormente pasa a la máquina selladora.

Gráfico 4.4

Fuente: Panadería y pastelería Baguette
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

6. El pan de quinua congelado empacado es almacenado en bodegas de ultra congelado hasta su venta o distribución, la duración de este pan es de aproximadamente 6 meses. En cuanto al transporte, los camiones de la

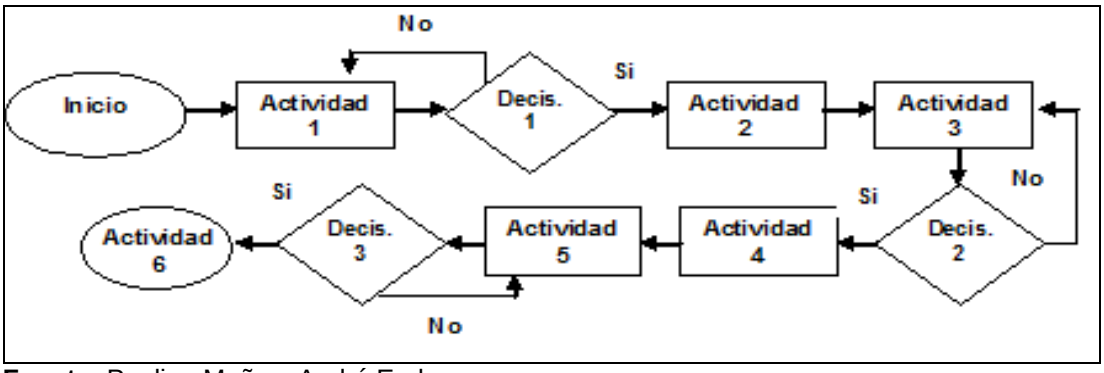
empresa Baguette están equipados con tecnología de ultra congelado, lo que permite a la empresa Kinwa contratar sus servicios para transportar el pan sin que éste pierda la cadena de frío. Las bolsas de pan se transportan en gavetas de plástico cerradas que poseen barreras contra la humedad; esto garantiza que el producto permanezca fresco.

Gráfico 4.5

Fuente: Panadería y pastelería Baguette
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

8. Modo de preparación del pan congelado: Descongelar en frío (+2º/+5º C) o a temperatura ambiente durante 15 minutos y luego hornear durante 10 o 15 minutos a 200º C o 350 º F según la cantidad.

Gráfico 4.6 Diagrama de Flujo



Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Actividad 1: Entrega y revisión de materia prima.

Decisión 1: Si la materia prima no cumple con las características requeridas es devuelta al proveedor.

Actividad 2: Proceso de amasado en mezcladora.

Actividad 3: Proceso de Formado en Tren de Laboreo.

Decisión 2: Si la masa sufre sobre leudo no pasa al siguiente paso y es revisada por si puede ser reprocesada o caso contrario enviada a desechos orgánicos.

Actividad 3: Proceso de ultra congelado.

Actividad 5: Proceso de empaque al vacío.

Decisión 3: Si el pan comienza a leudar debe ser desechado, pues ha perdido la cadena de frío.

Actividad 6: Proceso de almacenamiento para su posterior distribución

4.3 INSTALACIONES Y MEJORAS

La empresa Baguette cuenta con una fábrica de 620 m^2, de los cuales 350 m^2 corresponden al área de producción.

La empresa cuenta con el área administrativa que incluye la gerencia, las oficinas de contabilidad, sistemas, marketing y recursos humanos. El área de producción se encuentra dividida en el área de panadería y pastelería, cada uno cuenta con su respectiva bodega, patio de lavado y comedor para empleados; en el área de panadería se encuentra el área de ultra congelado que cuenta con cámaras de producción y cuartos fríos. En el patio de la empresa se encuentran los parqueaderos para los camiones, el área de mantenimiento y la cocina.

Dentro de las instalaciones de la empresa Baguette la empresa Kinwa arrendará una oficina de 15 m^2

En el caso del pan de quinua, las áreas que serán de utilidad son las de panadería y ultra congelado; ésta última ocupa un espacio aproximadamente de 25 m^2.

En la planta existe espacio sin ocupar con instalaciones adecuadas para incluir más cámaras de ultra congelado y cuartos fríos de almacenaje, en caso que sea necesario.

4.4 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El centro o planta de operaciones está ubicada en la Av. Eloy Alfaro y Chediak, sector norte de la ciudad de Quito. Este sector es propicio para ubicar el área de producción pues es un sector plenamente industrial, por lo tanto no existen interferencias ni problemas con la comunidad. De igual forma, este sector es cercano a las bodegas de ciertas empresas dedicadas a la exportación.

4.5 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

La fábrica de la empresa Baguette cuenta con tres cuartos fríos que son empleados para el almacenamiento del pan ultra congelado, mediante todas las normas establecidas.

El manejo de inventarios se lo realizará a través del empleo de “kárdex” para que de esta forma se obtenga un registro organizado de la mercadería que se tiene en bodega o en dichos cuartos.

De igual manera, la empresa Kinwa empleará un software especial creado exclusivamente para la innovación de una red de control en cuanto a la producción, almacenamiento y venta del pan de quinua orgánico, gestionando su cadena de producción de manera correcta.

4.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Como aspectos regulatorios, la fábrica de la empresa Baguette realiza un control medio ambiental a través del buen manejo de desechos.

En términos legales, se cuenta con la certificación de calidad BPM y con el permiso de funcionamiento de los bomberos y del municipio ya que el rol del negocio se desempeñará en el mismo recinto. A más de esto, es necesario cumplir con los requisitos del SRI, es decir, definir la razón laboral en el RUC a realizarse de la sociedad.

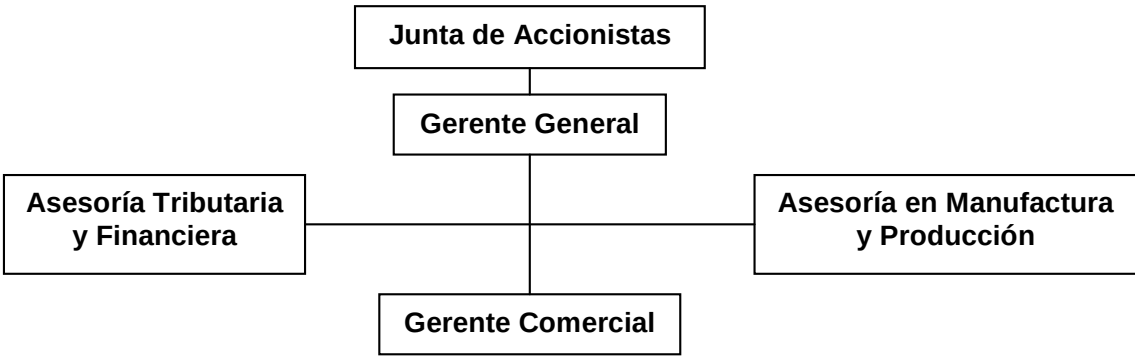
CAPÍTULO V

5 EQUIPO DE GERENCIA

5.1 ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa Kinwa.

Gráfico 5.1 Organigrama



Fuente: Panadería y pastelería Baguette
Elaborado por: Paulina Muñoz, André Endara

La empresa Baguette busca internacionalizar la línea de producción a través de la sociedad con la empresa Kinwa y por tal acceder al comercio exterior.

5.2 PERSONAL CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Aunque la empresa Kinwa va a trabajar en las mismas instalaciones que la empresa Baguette, cuenta con su propio personal administrativo que cumple con diversas labores generales de administración que requiere la empresa en su organización interna y en la consecución de sus actividades externas. La empresa Kinwa trabajará con la empresa Baguette a través de un contrato de arriendo operativo. En este contrato se estipula que Kinwa utilizará las instalaciones de ultracongelado alrededor de 6 horas semanales y un área administrativa dentro de la empresa Baguette.

La empresa Kinwa cuenta con un gerente general que es el encargado de controlar y supervisar los procesos de exportación del pan de quinua orgánico, de igual forma, esta persona será la encargada de los asuntos financieros de la empresa, con la asesoría del área de contabilidad y finanzas de la empresa Baguette; estos servicios serán facturados y cancelados mensualmente.

La sociedad en cuentas de participación Kinwa también contará con un gerente comercial, quien será el encargado de coordinar, junto con el gerente general, todos los trámites con el bróker (ventas indirectas) y a futuro con clientes internacionales directos (ventas internacionales) el momento de exportar el pan de quinua; esta persona también estará a cargo de investigar acerca de ferias internacionales, posibles nuevos clientes y de controlar el buen manejo de la página Web de la empresa.

En cuanto al personal de manufactura, éste también será parte del arriendo operativo entre ambas empresas; la empresa Baguette facturará por las horas que sus empleados participen en la producción, empaque y almacenamiento del pan de quinua. La empresa debe contar con tres empleados clave en el área de producción: jefe de planta y dos empleados de producción.

- Jefe de planta, es el encargado de administrar la ficha técnica del producto y de controlar los procesos. Controla también el proceso de distribución. De igual forma, es el encargado de entregar los insumos a los empleados de producción y controlar la cantidad de stock de pan de quinua en las bodegas de ultracongelado.

- Empleados de producción/ empacadores, serán los encargados de la elaboración del pan de quinua, proceso de empaque según normas de calidad y sanitarias que se exigen en el proceso de empaque al vacío y finalmente el proceso de almacenamiento en las cámaras de congelación o cuartos fríos.

A continuación, se presenta tanto el perfil como la descripción de funciones de las personas que trabajarán de forma directa en el proyecto de producción y exportación del pan de quinua congelado:

Gerente General

Perfil:

Edad: 24 – 35 años

Estudios: Estudios superiores en administración de empresas, ingeniería comercial o carreras afines. Estudios de post-grado.

Contar con experiencia laboral.

Funciones:

- Dirigir el desarrollo de las actividades que realiza la empresa antes, durante y después del proceso de exportación.
- Autorizar convenios a nombre de la empresa.
- Planeamiento estratégico.
- Controlar el proceso de exportación que maneja el bróker.

Jefe de Planta o Jefe de Producción

Perfil:

Edad: 28 – 35 años
Estudios: Estudios superiores en ingeniería en producción, ingeniería en alimentos.
Contar con experiencia laboral previa.

Funciones:

- Planificar la producción diaria.
- Controlar que se cumplan los procesos de calidad y las normas de seguridad en el área de producción
- Control de inventario.
- Controlar la producción a través de fichas técnicas de producto terminado.
- Controlar los procesos de mantención de maquinaria.
- Realización de reportes, éstos serán entregados al gerente de producción.
- Mantener un control diario del producto terminado que ingresa a las bodegas de ultra congelado.
- Controlar el stock existente de producto terminado a través de las fichas técnicas.

Empleados de Producción/Empacadores

Perfil:

Edad: 20-40 años
Contar con experiencia previa en el área de panadería.

Funciones:

- Ejecutar el proceso de elaboración de pan de quinua.

- Llevar fichas técnicas durante el proceso de producción que aseguren que se ha cumplido con las normas de control de calidad.

- Entregar el producto terminado y/o materia prima sobrante al encargado de bodega.

- Controlar la limpieza en su sitio o mesa de trabajo.

- Realizar el proceso de empaque del producto terminado.

- Controlar el proceso de empaque a través de fichas técnicas, éstas deben ser entregadas, junto con el producto empacado, al finalizar el proceso al encargado de bodega.

- Las funciones de los empleados de producción/empacadores serán supervisadas directamente por el jefe de planta.

5.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Las remuneraciones son estructuradas según las funciones, responsabilidades y obligaciones que tenga cada uno de los puestos.

A continuación se presenta un detalle mensual aproximado del pago de sueldos:

Cuadro 5.1 Pago de Sueldos

Detalle Mensual de Rol de Pagos	Sueldo	Décimo Tercer Sueldo 8,33%	Décimo Cuarto Sueldo $264,00	IESS 11,25%	Total
Gerente General	$ 800	$ 66,67	$ 22	$ 90	$ 978,67
Gerente Comercial	$ 600	$ 50	$ 22	$ 67,5	$ 739,50
Total					$ 1718,17

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

5.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

En cuanto a los planes de bonificación, la empresa cuenta con subsidio por responsabilidad. El mismo es un bono extra al sueldo que recibe el empleado según las responsabilidades que asume. En el caso del pan de quinua, el empacador recibe un bono de responsabilidad pues ya con el pan terminado la responsabilidad mayor es la de empacarlo correctamente al vacío. El jefe de panaderos también recibe este bono pues es el encargado de coordinar las actividades del resto de empleados para producir un producto de calidad. Estas bonificaciones también serán facturadas a la empresa Kinwa, cuando los empleados de producción realicen el proceso de elaboración del pan de quinua orgánico.

5.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

La entrada de nuevos socios a la compañía estará supeditada a los estatutos de la compañía y a las normas y reglamentos legales establecidos por la Superintendencia de Compañías y la Ley de Compañías vigentes.

La Junta General de Socios, será el único ente legal con capacidad de autorizar la emisión, venta y compra de participaciones de la compañía, este evento se realizará en asamblea general extraordinaria y se deberá dar paso únicamente, si la totalidad de los socios, acuerdan la transacción.

5.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

El asesoramiento más importante que necesita la sociedad en cuentas de participación en este momento es en cuanto a temas relacionados con calidad para obtener los certificados BCS y de Comercio Justo. Estos certificados son claves para exportar a varios países principalmente de la Unión Europea.

Dentro del área de producción, la empresa Baguette recibe asesoría técnica en cuanto a formulación de productos y manejo de maquinaria al menos dos veces al año. La sociedad en cuentas de participación enfocada a la producción y comercialización de pan de quinua congelado también recibirá este tipo de asesoría.

La empresa contará con la asesoría externa de un contador, quien se encargará de controlar el sistema contable y tributario. Esta persona trabajará en las instalaciones de la empresa una vez a la semana en compañía del Gerente General de Kinwa.

CAPÍTULO VI

6 CRONOGRAMA GENERAL

6.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

6.1.1 Constitución de la Compañía

La empresa será constituida bajo los lineamientos u normas vigentes en la superintendencia de compañías bajo la denominación de “Sociedad en Cuentas de Participación”.

6.1.2 Registro de la Empresa como Exportadora

Lo que sobresale en este punto a lo ya mencionado en capítulos anteriores es que para poder ser exportador a más de registrar la empresa en la CAE, se debe sacar un código de exportador en Agrocalidad y abrir una cuenta que reciba giros internacionales la cual funciona a través de los códigos “ABA y SWIFT”, los mismos que serán expuestos en las condiciones de pago para el cliente. La Sociedad ha establecido abrir una cuenta en el Banco del Pichincha, para su funcionamiento es necesario mantenerla con un mínimo de quinientos dólares.

En lo que respecta a temas relacionados con el SRI, la firma ha decido definir la razón laboral que está inmersa en el RUC como “exportaciones varias”, de tal forma que la producción no quede limitada. Ver anexo No. 12, se puntualiza el proceso de obtención del RUC.

6.1.3 Adecuación de Instalaciones

El proceso de producción se realizará en las instalaciones de la empresa Baguette, la misma que cuenta con la maquinaria y equipos necesarios para poner en marcha dicho procedimiento.

La compañía cuenta con un área dedicada únicamente a la elaboración de productos de panadería, dentro de ésta se definirá una mesa de producción específica para la elaboración del pan de quinua orgánico.

De igual manera se adecuarán las bodegas de ultra congelado para el correcto almacenamiento en gavetas de plástico del producto final. Se debe tomar en cuenta que este pan será distribuido en bolsas de polipropileno de veinte unidades.

6.1.4 Desarrollo de Productos

Las primeras pruebas de producción para definir la formulación del pan de quinua orgánico se llevaron a cabo en las instalaciones de la empresa Baguette, durante un periodo aproximado de tiempo de un mes, específicamente se realizaron durante el mes de abril. Las pruebas de pan estuvieron a cargo del técnico de la empresa “Lafabril”, señor Jorge Gallegos.

Para evaluar esta primera formulación de pan, se contactó al reconocido Chef francés, Cyril Prud´Homme, el mismo que mencionó que se debía modificar el diseño del pan en términos de forma y sabor, pues indicó que se debe resaltar el sabor a quinua en el producto y darle una forma novedosa para que tenga aceptación en el mercado francés.

6.1.5 Registro Sanitario

Bajo la firma del abogado de la empresa, se procederá a cumplir con todos los requisitos necesarios para poder acceder a este registro que es de vital importancia para una adecuada comercialización del producto a exportar.

6.1.6 Certificaciones necesarias para Emprender el Negocio

Dichas certificaciones como se ha mencionado anteriormente son tanto de calidad como de comercio justo, la empresa ha enviado una solicitud a la certificadora de calidad “BCS”, la misma que es útil para diferentes destinos incluido la unión europea y otorga a la empresa un certificado que detalla que el producto es realizado con componentes orgánicos y su composición es desde un 95% orgánico.

La certificación de “Fair Trade”, es un instrumento para declarar que la empresa emplea utilidades equitativas entre las diferentes partes, es decir, proveedores, productores, distribuidores, etc. De igual forma es un reflejo de que la compañía pone énfasis en lo que respecta hacia responsabilidad social.

El certificado o sello de origen servirá a la empresa para dar a conocer a sus clientes que el producto es hecho netamente en el Ecuador, con la mayoría de insumos nacionales y con el mismo se podrá acceder a preferencias arancelarias. (Ver anexo No. 13)

La empresa de la cual se provee la sociedad, “Sumaklife”, posee dichos avales lo cual brinda una ventaja competitiva en términos de proveeduría y distribución para poder acceder a las certificaciones exigidas e ingresar al mercado extranjero.

6.1.7 Contacto con un Broker

La fuerza de ventas de la empresa será empleada a través de un broker, el mismo que será el que maneje los contactos y por tal se encargará de operar de la forma más óptima lo que tiene que ver con reclamos y sugerencias.

La distribución se la realizará a través de un precio FOB, es decir, por vía marítima, con lo cual se registrará ahorros en términos de distribución.

6.1.8 Membresía en la Cámara de Comercio Franco – Ecuatoriana

Mencionada cámara será otro de los intermediarios que la sociedad empleará para poder acceder al mercado francés con mayor facilidad y fuerza, pues esta se encarga de contactar a clientes potenciales.

6.1.9 Proceso de Capacitación del Personal

Como se detalló en el capítulo anterior, cada plaza de trabajo está sujeta a perfiles pre establecidos.

Dichos empleados serán capacitados por el técnico Jorge Gallegos y el jefe de planta de Baguette.

6.1.10 Proveeduría de Insumos

Este proceso se lo realizará con la ya mencionada empresa “Sumaklife” a través de contratos escritos bajo todas las especificaciones y cláusulas y los insumos serán enviados bajo pedido por medio de transporte terrestre desde la ciudad de Riobamba hasta Quito, el costo del transporte ya está incluido en el precio de venta tanto de la quinua orgánica como de la harina de la misma.

“Levapan” es el proveedor de azúcar, levadura y de mejorador natural. “Lafabril” es la empresa encargada de entregar manteca vegetal.

6.1.11 Participación en Ferias Internacionales

La participación en ferias internacionales tanto de panificación como de alimentos y bebidas es vital para que la sociedad en cuentas de participación se pueda dar a conocer en el extranjero y de esta forma presentar sus productos y bondades de los mismos. Se puede citar ferias tales como la EUROPAN y ANUGA principalmente. A mediano plazo, a través de esta vía la empresa posiblemente podrá acceder de forma más directa a futuros clientes, es decir, sin la existencia de un broker u algún otro intermediario.

6.2 RIESGOS E IMPREVISTOS

Para poder abarcar todas las actividades según lo establecido en el cronograma, inicialmente, se ha considerado tomar en cuenta al abogado de la empresa Baguette, el mismo que cuenta con la confianza de la sociedad de hecho a constituir.

Con lo que respecta al registro de la empresa como exportadora y lo referente a las certificaciones, la empresa juntará a tiempo todos los documentos que constituyen un prerrequisito para poder obtener lo mencionado, para evitar demoras y/o contratiempos en los distintos trámites.

La empresa prevé obtener las certificaciones “BCS” y de “Comercio Justo” en un tiempo aproximado de entre 3 y 6 meses. Como se explicó anteriormente, la certificación es un proceso por etapas, siendo la ultima etapa la obtención del certificado, si la empresa no cumple con algún requisito durante este proceso el tiempo de certificación será superior al proyectado; llegando a demorarse incluso hasta 6 meses más.

Si no se llegase a obtener dichas certificaciones, se pretenderá el exportar a mercados secundarios donde se tome más en cuenta la certificación nacional y el sello de origen. Como por ejemplo, se puede exportar a países de la comunidad andina con los cuales se tiene preferencias arancelarias.

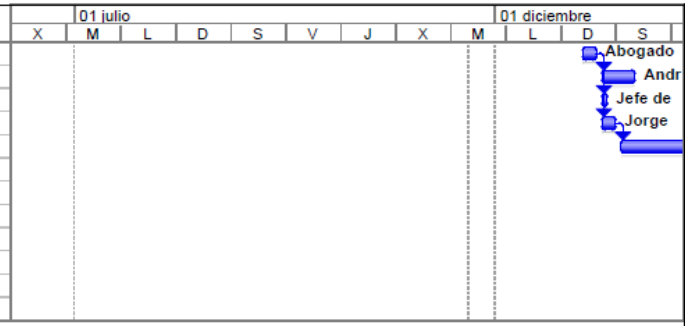
Lo que podría significar un riesgo para la compañía, es el mal desempeño del bróker contratado ya que ni la empresa Baguette ni la sociedad de hecho a constituir tiene experiencia previa en este término. Se puede hallar pérdidas para la empresa si el bróker no se desempeña bien en términos de contacto de posibles clientes y el manejo de reclamos y sugerencias.

Como plan de contingencia para este suceso, se contará con una base de datos de diferentes brokers de cuales la empresa tenga conocimiento para que si uno de ellos llegase a fallar poder contactar con rapidez y eficiencia a otro de mejor desenvolvimiento.

Si el producto a desarrollar no llega a satisfacer el paladar de los franceses, tomando muy en cuenta que es un país con una gastronomía muy avanzada y variada. La empresa se vería obligada a rehacer las pruebas y la formulación del pan; la elaboración de una nueva fórmula de pan y las respectivas pruebas tomarían alrededor de uno o tres meses más.

Gráfico 6.1

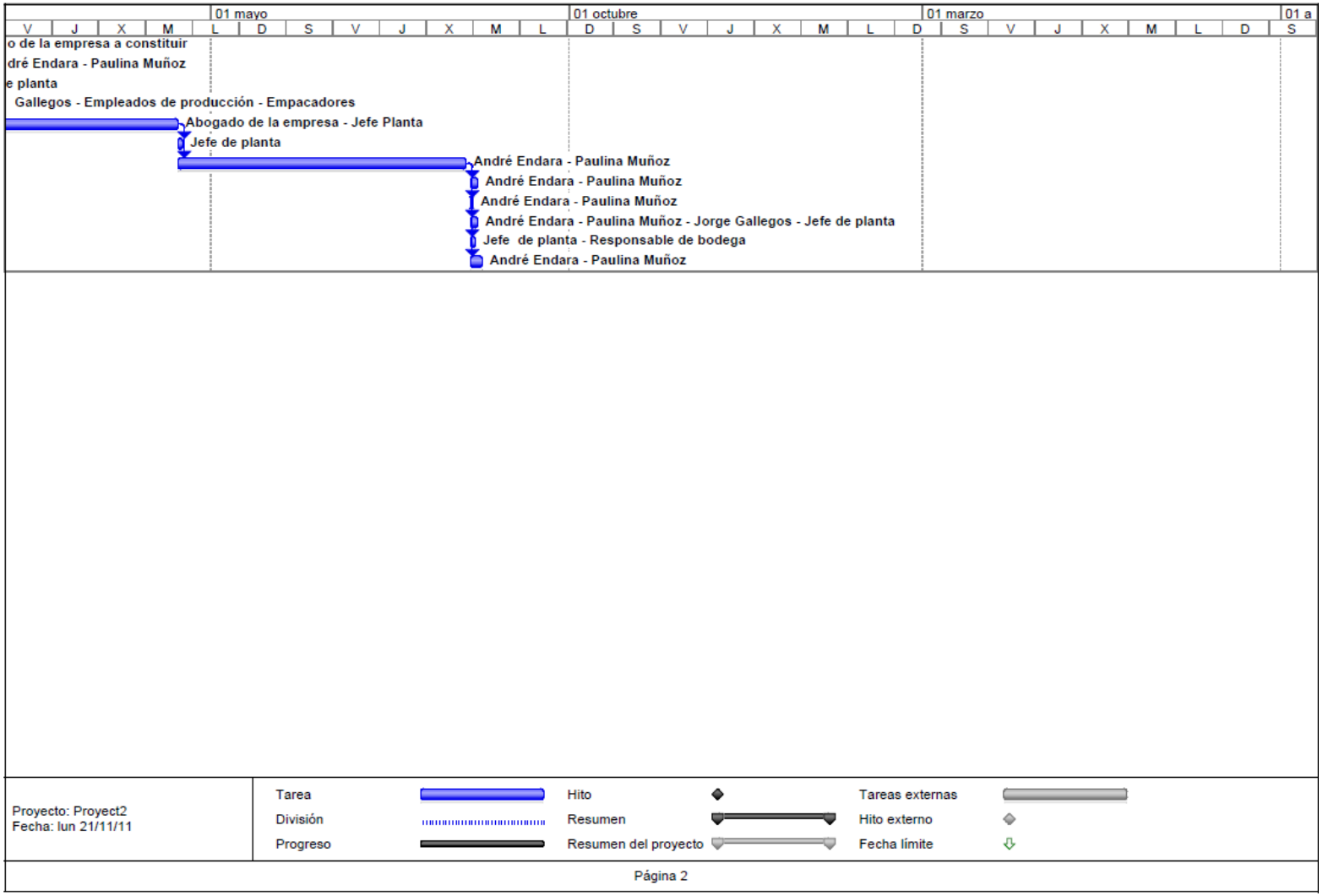
Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Constitución de la Compañía	5 días	lun 02/01/12	vie 06/01/12	
2	Registro de la empresa como e	10 días	lun 09/01/12	vie 20/01/12	1
3	Adecuación de Instalaciones	2 días	lun 09/01/12	mar 10/01/12	1
4	Desarrollo de Productos	5 días	lun 09/01/12	vie 13/01/12	1
5	Registro sanittario	66 días	lun 16/01/12	lun 16/04/12	4
6	Adquisiciónd certificado de orig	2 días	mar 17/04/12	mié 18/04/12	5
7	Certificaciones tanto de caidad	89 días	mar 17/04/12	vie 17/08/12	5
8	Contacto broker y membresía e	3 días	lun 20/08/12	mié 22/08/12	7
9	Aperura de cuenta bancaria	1 día	lun 20/08/12	lun 20/08/12	7
10	Proceso de capacitación del pe	3 días	lun 20/08/12	mié 22/08/12	7
11	Proveeduría de Insumos	2 días	lun 20/08/12	mar 21/08/12	7
12	Planificación para participación	5 días	lun 20/08/12	vie 24/08/12	7



Proyecto: Proyect2
Fecha: lun 21/11/11

Tarea		Hito		Tareas externas	
División		Resumen		Hito externo	
Progreso		Resumen del proyecto		Fecha límite	

Página 1



Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

CAPÍTULO VII

7 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

7.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Un supuesto es un dato tomado como cierto a efectos de la planificación de un plan de negocios. (Diccionario Enciclopédico Océano Uno, 1999)

En lo que se refiere al cálculo de las ventas anuales proyectadas, se tomó como supuesto de crecimiento de las mismas el porcentaje de inflación acumulada: 3,55% (Banco Central del Ecuador, 2010). Este mismo supuesto fue utilizado para realizar la proyección a cinco años de los costos de fabricación para ambas presentaciones del pan de quinua.

En cuanto a la cantidad de producción inicial esperada, ésta se realizó en base a la capacidad de producción de la empresa; tanto la mezcladora industrial como el tren de laboreo están en capacidad de trabajar con 250 kilos-masa por parada, la producción inicial se realizará con 210 kilos-masa. Se espera que al finalizar el primer año del proyecto éste utilice la capacidad de la maquinaria de ultra congelado en un 24%, por esta razón se prevé que la cantidad de producción incremente en un 2% mensual. Por otro lado, se espera que anualmente la producción experimente un crecimiento del 5.9%, esta cifra indica el aumento en el consumo de masas congeladas, durante el último año, en la Unión Europea. (Crecimiento de masas congeladas, 2010 b)

Las proyecciones en cuanto a la cantidad inicial de demanda se realizaron en base al mercado objetivo determinado. En el 2010 se consumieron en Francia 51532.12 toneladas de masas congeladas, de las cuales el 68.9% correspondieron a pan congelado (Crecimiento de masas congeladas, 2010 c), es decir, 35´505630 kilos de pan. Por lo tanto, bimensualmente, se consumen

5´917605 kilos de pan; la empresa planea iniciar este proyecto con el 0,1% de este mercado, es decir, una demanda de 5917,6 kilos o expresada de otra manera: 73970 unidades de 80 gr. cada una, en un periodo de cada dos meses.

En el área de producción se trabaja bajo el supuesto de un arriendo operativo, por medio del cual la empresa Kinwa utiliza las instalaciones y maquinaria de la empresa Baguette durante 8 horas semanales, de igual manera, el arriendo incluye la mano de obra de tres empleados de producción y el jefe de planta. Se llevarán a cabo aproximadamente, de ambas presentaciones de pan de quinua, 6 paradas semanales y dos horas serán dedicadas al empaque y almacenamiento de los mismos.

7.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

En este proyecto no se encuentra un riesgo con respecto a la liquidez ya que al ser un bien de primera necesidad, este constituye un activo netamente líquido o activo circulante.

Si se halla una reacción de la competencia, se emplearán políticas de innovación y desarrollo constante, con el fin de ir de acuerdo a las distintos y gustos y preferencias del cliente para así poder satisfacer sus necesidades de forma rápida y eficaz.

Si se encuentran niveles de venta menores a los proyectados por la empresa, esta empleará el uso de promociones e incentivos de compra atractivos para el cliente y presentaciones agradables a su gusto para que de esta forma se logre captar mayor atención por parte del consumidor.

El nivel de tecnología que posee la empresa es alto y óptimo, por tal es difícil encontrar contratiempos en cuanto a este aspecto y además cabe citar que es una tecnología nueva por tal no hay riesgo de que se vuelva obsoleta u antigua.

La deuda que empleará la empresa será firmada con una tasa de interés fija, es decir, se la amortizará con una tasa exigida por el banco y no sufrirá variación alguna. Por tal, la empresa puede valorar el costo de la deuda y de los recursos propios antes de tomar cualquier decisión en cuanto al financiamiento.

El apalancamiento que utilizará la empresa será a través del Banco del Pichincha con una tasa de interés del 12%. El riesgo que se puede esperar en este punto es que mencionada tasa sufra fluctuaciones en el Banco Central y suba su valor, aumentando el costo de la deuda.

CAPÍTULO VIII

8 ANÁLISIS FINANCIERO

8.1 MARCO TEÓRICO

La cantidad de equilibrio es aquella que hace a la utilidad operativa cero, reflejando que no se registran ni pérdidas ni ganancias.

Cuando se hace el análisis de inversión bajo escenarios, se está introduciendo el riesgo en los flujos de caja de mencionada matriz y por lo tanto la tasa de descuento a utilizar no debe incluir valor alguno para beta, pues esto sería doble contabilización del riego. El riesgo país (EMBI) debe considerarse con y sin escenarios.

Cuando se trabaja sin escenarios se utiliza los datos del escenario normal, es decir, del caso base que se refiere a los flujos con mayor probabilidad de ocurrencia.

La tasa interna de retorno (TIR), significa que el rendimiento porcentual efectivo anual de la inversión en los activos del proyecto es dicha tasa.

Cuando el valor actual neto (VAN), es positivo, este debe ser aceptado y significa que el proyecto en términos de flujos de caja y de valores actualizados recupera todo el valor de la inversión inicial y aparte de ello le queda un remanente igual al valor del mismo.

Para el cálculo del VAN y la TIR se toma en cuenta el flujo de caja libre (FCL) para los inversionistas, estos flujos son los que son destinados a los acreedores de deuda y los socios.

Si la TIR es mayor al costo promedio ponderado de capital (CPPC), significa que la rentabilidad porcentual de los activos del proyecto supera al costo porcentual de financiarlos.

De igual forma, si la TIR de los recursos propios es mayor al ke apalancado se obtiene como resultado que la rentabilidad porcentual de los socios es mayor que el costo de sus recursos.

La evaluación de rentabilidad de los socios se evalúa según la TIR de los recursos propios y el valor presente de los dueños del capital (VAC).

Como tasa de descuento para el VAC se toma el ke apalancado cuando el proyecto utilice deuda.

El hecho de que el VAC sea positivo significa que en términos de flujo de caja y valor presente (VP), los socios han recuperado su inversión inicial y aparte de eso han obtenido un remanente igual al VAC y en tal caso el proyecto se debe aceptar.

A través de las medidas de rentabilidad, se puede medir la eficacia de la empresa en términos de sus activos y la eficiencia en administración de operaciones.

8.2 ANÁLISIS

Al evaluar el funcionamiento del mercado objetivo, la empresa ha establecido como estrategia para el rol del negocio trabajar con periodos de 45 y 30 días, para cobrar a los clientes y pagar a los proveedores dentro de lo que es cuentas por cobrar y días de pago respectivamente.

Para la determinación del periodo para inventarios, se empleó el uso de frecuencias y se ha considerado que la exportación del producto se la realizará

de forma bimensual y el lapso de tiempo para llegar a destino será de un mes, dando como resultado un lapso de 41 días.

Cuadro 8.1

		Días		fr	Periodo
En Inventarios	En Ecuador	60	0,25	7,14%	4,29
		52,5	0,5	14,29%	7,50
		45	0,75	21,43%	9,64
		37,5	1	28,57%	10,71
	En Viaje	30	1	28,57%	8,57
	Total		3,5	100,00%	40,71

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Mediante estos indicadores de gestión se procedió a proyectar tanto el balance general de la empresa para determinar las fuentes de financiamiento del proyecto; y también el estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados en el cual se obtuvo un valor promedio de $106.706 en la utilidad bruta, $42.778 para la utilidad operativa y en la utilidad neta $27.190, con un margen neto sobre ventas del 6.8%.

Se ha planteado un escenario pesimista y un optimista, empleando un porcentaje de cambio de +/- 10%, tomando como patrón de cambio al precio y costo del paquete de 50 unidades, el precio del paquete de 5 unidades y el porcentaje del crecimiento anual de la demanda.

Cuadro 8.2

Escenarios para el proyecto					
Pesimista		**Normal**		**Optimista**	
VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR
-$ 14.395,29	3,19%	$ 62.859,96	35,51%	$ 175.549,07	63,91%

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.3

Escenarios para los socios					
Pesimista		**Normal**		**Optimista**	
VAC	TIR	VAC	TIR	VAC	TIR
-$ 15.174,22	3,14%	$ 51.829,38	36,47%	$ 172.346,54	66,13%

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

La rentabilidad de los activos del proyecto en escenario normal asciende a 35,51%. La rentabilidad absoluta del proyecto es de $ 62. 859, 96.

El margen de costo en el que se debe incurrir para financiar los activos del proyecto es del 12,12% y al emplear escenarios 8,46%.

Algo muy importante de destacar en el análisis de rentabilidad del plan es que en los flujos que sirven para determinar el VAN y la TIR no se considera ningún flujo relacionado con el financiamiento. Este es considerado al momento de determinar el CPPC.

La TIR de los recursos propios se registra con un valor de 36,47% y el VAC con un monto de $ 51.829,38. Para los dos indicadores, los flujos de caja utilizados son los flujos de los socios.

Cabe recalcar que la TIR de los recursos propios supera a la TIR del proyecto, debido a que el costo de la deuda neta de impuestos, es menor que el ke apalancado (14,99% sin escenarios). Como consecuencia, el diferencial entre las dos tasas queda a favor de los socios y por tal se da este resultado.

Se han utilizado medidas de rentabilidad tales como: ROA, ROE y ROI. Dando como resultado un promedio de 29%, 22% y 46% para cada uno de los índices mencionados.

Entre otros índices financieros, se consideró lo que es la razón corriente, prueba ácida, rotación de inventario y rotación de cuentas por cobrar para determinar una estrategia de introducción.

Para poder financiar la inversión inicial que es de $ 12.041 dólares entre activos tangibles e intangibles, los mismos que han sido depreciados y amortizados respectivamente, se ha empleado una política de utilizar un 60 % de capital propio dividido en iguales proporciones entre los socios y apalancar a la empresa en un 40% con un interés bancario del 12,25%.

Mencionados socios constan en la nómina de la empresa mediante los cargos de gerente de ventas externas y gerente comercial con salarios mensuales de $600 y $800 dólares respectivamente los cuales que sumados los beneficios de ley, es decir décimos y seguro social ascienden a la cantidad de $978,67 y $739,50. Anualmente y considerando la inflación, se registran salarios de $11.744 y $8.874 entre los gastos administrativos y comerciales.

Hablando en términos de producción para el primer año de operación, se ha calculado una cantidad de equilibrio de 586 unidades. A partir de los diferentes costos de fabricación, fijos y variables, se ha establecido la cantidad mensual a producir de 629 paquetes de 50 unidades y 6290 paquetes de 5 unidades, obteniendo una producción anual de 8436 y 84324 unidades respectivamente con una tasa de crecimiento mensual y anual del 2% y 5,90% que es la referente al incremento en el consumo de masas congeladas en Europa.

Los precios iniciales con los cuales la empresa negociará con el bróker y con los contactos hechos por la cámara de comercio “Franco-ecuatoriana” serán los siguientes: $14.00 para el empaque de 50 unidades de pan de quinua y $2.33 para el empaque de 5 unidades.

Los ingresos de la empresa se han estipulado en función de los volúmenes de venta, del crecimiento en el consumo de masas congeladas en Europa y en la capacidad de producción que la empresa Kinwa posee.

Desde el primer año la empresa comienza a producir por encima del punto de equilibrio, esto es óptimo pues se cubren tanto los costos fijos como los variables.

Dentro de los costos fijos indirectos se han incluido el arriendo operativo de maquinaria y de espacio administrativo; el pago del porcentaje de sueldos al personal de jornada parcial y los costos de exportación.

En lo que respecta a los costos variables se encuentra la materia prima para la elaboración del pan de quinua orgánica. Durante el inicio del negocio se trabajará con 210 kilos de masa por parada de producción.

Debido a efectos inflacionarios, los insumos tienden a subir elevando el costo final de producción; por tal hay que tener un control sobre estos costos para mantener un precio estable.

Por último, al realizar un análisis de sensibilidad tomando como variables al precio del paquete de 50 unidades y de 5 unidades como así también el porcentaje de crecimiento anual de la demanda, se obtuvo como resultado que la empresa debe tener mayor cuidado sobre el precio del paquete de 5 unidades por encima de las demás variables ya que dicho valor afecta o reduce al VAN en mayor proporción.

Cuadro 8.4

Análisis de Sensibilidad Escenario: +/- 10% VAN			
Variables	**Pesimista**	**Normal**	**Optimista**
Precio Paquete 50 Unidades	$ 44.387,65	$ 62.859,96	$ 114.289,83
Precio Paquete 5 Unidades	$ 21.944,99	$ 62.859,96	$ 139.227,87
% Crecimiento Anual de la Demanda	$ 77.555,54	$ 62.859,96	$ 81.142,19

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

8.3 RESULTADOS ESCENARIO NORMAL

Cuadro 8.5

Estado de Resultados	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad Bruta	$ 72,809	$ 94,964	$ 107,530	$ 121,430	$ 136,797
Utilidad Operativa	$ 5,779	$ 34,809	$ 45,306	$ 57,426	$ 70,572
Utilidad Neta	$ 3,387	$ 22,081	$ 28,882	$ 36,609	$ 44,990

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.6

Balance General		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Activos	$ 79,499	$ 80,625	$ 100,754	$ 131,229	$ 169,684	$ 216,688
Pasivos	$ 24,711	$ 22,450	$ 20,497	$ 22,090	$ 23,936	$ 25,951
Patrimonio Neto	$ 54,788	$ 58,175	$ 80,256	$ 109,139	$ 145,747	$ 190,737
Total Pasivos + Patrimonio	$ 79,499	$ 80,625	$ 100,754	$ 131,229	$ 169,684	$ 216,688

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.7

Flujos de Caja		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Flujo de Caja Operativo		$ 5,878	$ 20,309	$ 26,222	$ 33,229	$ 41,111
Flujo de Caja de Inversiones	-$ 59,604					$ 67,711
Flujo de Caja Libre	-$ 59,604	$ 5,878	$ 20,309	$ 2,622	$ 33,229	$ 108,822
Flujo de Caja de la Deuda	$ 4,816	-$ 2,559	-$ 2,665			
Flujo de Caja de Accionistas	-$ 54,788	$ 3,319	$ 17,645	$ 26,222	$ 33,229	$ 108,822

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.8

Capital de Trabajo Neto Operativo		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
CTN Operativo Necesario	$ 46,113	$ 46,113	$ 50,188	$ 55,042	$ 60,252	$ 65,961
Variaciones		0	4075	4854	5210	5709

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.9

Rentabilidad del Proyecto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
ROI	6%	37%	48%	61%	75%
ROA	7%	35%	35%	34%	33%
ROE	6%	28%	26%	25%	24%

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.10

Otros Índices Financieros	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Razón Corriente	3.32	3.45	3.49	3.52	3.54
Prueba Ácida	0.58	0.71	0.73	0.76	0.78
Rotación de Inventarios	8.90	8.90	8.90	8.90	8.90
Rotación de Cuentas por Cobrar	8.11	8.11	8.11	8.11	8.11

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

8.4 RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA

Cuadro 8.11

Estado de Resultados	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad Bruta	$ 104.295	$ 129.895	$ 146.280	$ 164.414	$ 184.472
Utilidad Operativa	$ 37.266	$ 69.740	$ 84.056	$ 100.409	$ 118.248
Utilidad Neta	$ 23.460	$ 44.349	$ 53.585	$ 64.011	$ 75.383

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.12

Balance General		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Activos	$ 83.381	$ 104.579	$ 147.005	$ 202.221	$ 268.123	$ 345.573
Pasivos	$ 24.711	$ 22.450	$ 20.526	$ 22.156	$ 24.048	$ 26.115
Patrimonio Neto	$ 58.670	$ 82.130	$ 126.479	$ 180.064	$ 244.075	$ 319.458
Total Pasivos + Patrimonio	$ 83.381	$ 104.579	$ 147.005	$ 202.221	$ 268.123	$ 345.573

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.13

Flujos de Caja		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Flujo de Caja Operativo		$ 25.950	$ 42.090	$ 50.382	$ 60.023	$ 70.823
Flujo de Caja de Inversiones	-$ 63.486					$ 73.914
Flujo de Caja Libre	-$ 63.486	$ 25.950	$ 42.090	$ 50.382	$ 60.023	$ 144.737
Flujo de Caja de la Deuda	$ 4.816	-$ 2.559	-$ 2.665			
Flujo de Caja de Accionistas	-$ 58.670	$ 23.392	$ 39.425	$ 50.382	$ 60.023	$ 144.737

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.14

Capital de Trabajo Neto Operativo		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
CTN Operativo Necesario	$ 49.995	$ 49.995	$ 54.558	$ 59.956	$ 65.774	$ 72.164
Variaciones		0	4563	5397	5818	6390

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.15

Rentabilidad del Proyecto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
ROI	37%	70%	84%	101%	119%
ROA	36%	47%	42%	37%	34%
ROE	29%	35%	30%	26%	24%

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.16

Otros Índices Financieros	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Razón Corriente	3,51	3,66	3,71	3,74	3,76
Prueba Ácida	0,78	0,91	0,95	0,98	1,01
Rotación de Inventarios	8,90	8,90	8,90	8,90	8,90
Rotación de Cuentas por Cobrar	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

8.5 RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA

Cuadro 8.17

Estado de Resultados	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad Bruta	$ 41.323	$ 60.177	$ 69.101	$ 78.981	$ 89.911
Utilidad Operativa	-$ 25.707	$ 22	$ 6.877	$ 14.976	$ 23.687
Utilidad Neta	-$ 16.685	-$ 96	$ 4.384	$ 9.547	$ 15.100

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.18

Balance General		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Activos	$ 75.617	$ 56.671	$ 54.594	$ 60.533	$ 71.883	$ 88.945
Pasivos	$ 24.711	$ 22.450	$ 20.469	$ 22.024	$ 23.826	$ 25.789
Patrimonio Neto	$ 50.906	$ 34.221	$ 34.125	$ 38.509	$ 48.056	$ 63.157
Total Pasivos + Patrimonio	$ 75.617	$ 56.671	$ 54.594	$ 60.533	$ 71.883	$ 88.945

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.19

Flujos de Caja		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Flujo de Caja Operativo		-$ 14.195	-$ 1.397	$ 2.244	$ 6.748	$ 11.867
Flujo de Caja de Inversiones	-$ 55.723					$ 61.612
Flujo de Caja Libre	-$ 55.723	-$ 14.195	-$ 1.397	$ 2.244	$ 6.748	$ 73.479
Flujo de Caja de la Deuda	$ 4.816	-$ 2.559	-$ 2.665			
Flujo de Caja de Accionistas	-$ 50.906	-$ 16.753	-$ 4.061	$ 2.244	$ 6.748	$ 73.479

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.20

Capital de Trabajo Neto Operativo		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
CTN Operativo Necesario	$ 42.232	$ 42.232	$ 45.836	$ 50.169	$ 54.799	$ 59.862
Variaciones		0	3604	4333	4630	5063

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.21

Rentabilidad del Proyecto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
ROI	-30%	0%	8%	17%	27%
ROA	-45%	0%	11%	21%	27%
ROE	-49%	0%	11%	20%	24%

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

Cuadro 8.22

Otros Índices Financieros	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Razón Corriente	3,12	3,24	3,28	3,30	3,32
Prueba Ácida	0,39	0,50	0,52	0,54	0,56
Rotación de Inventarios	8,90	8,90	8,90	8,90	8,90
Rotación de Cuentas por Cobrar	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11

Fuente: Paulina Muñoz, André Endara

CONCLUSIONES

La gastronomía francesa es una de la más importantes y refinadas en el mundo y esto incluye la rama de la panificación, pues este país es uno de los mayores consumidores de pan, aproximadamente cada año se consumen 56 kg. per cápita. En el campo alimenticio, un factor importante dentro de Francia es la predilección que el consumidor posee por productos de tipo orgánico. Cabe recalcar que el nivel de vida en Francia es uno de los más altos de la UE, la cultura de consumo en este país se ha desarrollado en torno a la responsabilidad por el medio ambiente, el cuidado de la salud y la protección del trabajador que se encuentra detrás de la realización de un producto, sea agrícola o manufacturado; por este motivo, el consumidor francés valora de gran manera a los productos orgánicos, de origen y de “comercio justo”.

Como ya se mencionó en la párrafo anterior, la industria de la panificación francesa es importante y desarrollada, la variedad de panes en el país es muy amplia; sin embargo, la empresa apuesta por el pan de quinua orgánica congelado debido a su alto contenido nutricional y a su situación de producto de origen que además garantiza la seguridad del productor a través del sello de “comercio justo” y su composición orgánica a través de la certificación “BCS”.

La sociedad pone bastante énfasis en lo que respecta a la responsabilidad social y salarios dignos e equitativos, ya que trabaja con Sumaklife, empresa que se provee de las organizaciones de campesinos de la provincia del Chimborazo para después proveer a las distintas empresas; abarcando así uno de los puntos exigidos por la certificación de comercio justo.

Al haber empleado tanto la investigación como la inteligencia de mercados, se ha llegado a la conclusión de que Francia constituye un mercado objetivo rentable para el desenvolvimiento del negocio ya que posee estabilidad política y social; su economía fluctúa en ciertas épocas pero se puede decir que es una economía fuerte ya que se registra altos valores tanto en el PIB en paridad de

poder adquisitivo como en el PIB per cápita; en este último tiempo la tasa de desempleo ha reducido su tasa de incremento y la inflación se mantiene baja.

Al concluir el estudio acerca de Francia, se pude observar que es un país tanto exportador como importador; la inversión realizada en importaciones supera a la realizada en exportaciones.

A largo plazo la empresa busca crear una sucursal en Paris para poder tener una relación más directa con el cliente y que él mismo pueda acceder de forma más fácil al producto; esto puede significar un reto para la empresa ya que mencionada ciudad es considerada una de las más caras del mundo y de gran exigencia debido a su ya conocida cultura gastronómica.

En la cámara de comercio Franco Ecuatoriana, se mencionó que es difícil ingresar al mercado francés con un producto típico de su cultura como es el pan pero que si se logra ingresar al mismo con un producto nuevo y novedoso, con insumos que no se encuentran de forma fácil en Francia, representaría un logro y una gran oportunidad para la compañía de incrementar sus utilidades.

Kinwa a través de la sociedad con la empresa Baguette posee la maquinaria y el capital humano necesario para la elaboración del pan de quinua congelado. Este proyecto permitirá a la empresa ingresar en nuevos nichos y segmentos de mercado que ampliarán su cartera de clientes y a la vez su opción de entablar a futuro nuevas y distintas alianzas comerciales. Los beneficios característicos del pan de quinua no solo van enfocados en satisfacer las necesidades individuales por productos sanos, sino también las necesidades colectivas; es decir, empresas como restaurantes o cadenas de comida rápida que buscan ofrecer a su clientela productos de mayor nivel nutricional en el menú diario. De igual manera, este producto posee un gran potencial de aceptación en proyectos de alimentación fomentados por instituciones internacionales como la UNICEF o la ONU.

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, los productos orgánicos cada vez ocupan mayor porcentaje de participación en la industria de bebidas y alimentos; por ello la firma cree importante que la empresa se incursione en la elaboración de un pan totalmente orgánico, pues actualmente la formulación del pan solo utiliza quinua orgánica, harina de trigo orgánica y ciertos insumos naturales, sin embargo aun no posee la calificación de producto 100% orgánico.

La empresa se ha trazado como objetivo principal el ir al ritmo del mercado, es decir, a la misma velocidad con la cual el cliente exige tanto innovación como calidad y varía sus gustos y preferencias; se tendrá un presupuesto destinado especialmente para investigación y desarrollo. Esto se puede logar con la presencia de la empresa en las distintas ferias mencionadas en el proyecto y conociendo así hasta las exigencias de clientes de otros mercados internacionales.

Al introducir esta nueva línea de producto, se busca el satisfacer las necesidades de un segmento de mercado que prioriza el grado nutricional y natural de los alimentos.

Al decir que este producto va dirigido principalmente a consumidores institucionales como cadenas de supermercados orgánicos o que contienen espacios para esta clase de productos, se hace referencia a que actualmente la tendencia de consumo de alimentos se inclina hacia productos naturales, nutritivos, orgánicos y bajos en grasas y calorías. Por este motivo, restaurantes, supermercados con sus propias panaderías y cafeterías y cadenas de comida rápida han incluido en su menú opciones “light” para satisfacer las nuevas demandas del mercado. La meta es que estas empresas también le puedan ofrecer al consumidor la posibilidad de pedir un sánduche en un pan de quinua orgánica, rico en proteínas y mucho más bajo en grasa que un plan blanco normal.

En conclusión se puede decir que este proyecto es rentable. El análisis del mercado muestra claramente que las tendencias en la industria de bebidas y alimentos se inclinan actualmente por productos sanos, naturales y de preferencia orgánicos. Estos consumidores se encuentran agrupados en pequeños nichos, pero lo importante es que éstos poseen un alto potencial de crecimiento. De igual manera, el plan financiero presenta datos alentadores que garantizan la rentabilidad de este proyecto.

También se puede mencionar que las nuevas tendencias en cuanto a alimentos y logística de supermercados y restaurantes es un factor positivo que cataloga como rentable a este proyecto de exportación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Correa Pinzón H. (1996): La competitividad, estrategia de supervivencia y crecimiento empresarial.
- Diccionario Enciclopédico Océano Uno. (1999): Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Grupo Editorial Océano. Bogotá Colombia.
- Larrain, F; Sachs, J. (2002): Macroeconomía en la Economía Global, Pearson, Buenos Aires, Argentina.
- Ley de Compañías. (2011): Asociación o Cuentas en participación. Art. 423. Sección 15. Agosto 2011.
- Malhotra, N. (2008): Investigación de Mercados. Quinta Edición. Pearson Educación. México

Páginas Web:

- Aduana del Ecuador (2011a): Regulaciones de Logística Internacional. http://www.aduana.gov.ec/contenido. Descargado: 14/02/2010
- Aduana del Ecuador (2011b): Regulaciones de Logística Internacional. http://www.aduana.gov.ec/contenido/proce.Exportar. Descargado: 14/02/2010
- Bakery International (2011): Ultra congelación. http://www.bakeryint.net/procesos/ultracongelacion. Descargado: 30/08/2011
- Banco Central de Ecuador (2010): Inflación. http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion. Descargado: 10/03/2011
- Central Intellingence Agency (2010a): Economy-France. https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fr.html. Descargado: 20/11/2010
- Central Intellingence Agency (2010b): Economy-France. https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fr.html. Descargado: 20/11/2010

- Central Intellingence Agency (2010c): Economy-France. https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fr.html. Descargado: 20/11/2010

- Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense (2007a): Mercado Orgánico. http://www.cedeco.or.cr/mercado.htm. Descargado: 10/10/2010

- Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense (2007b): Mercado Orgánico. http://www.cedeco.or.cr/mercado.htm Descargado: 10/10/2010

- Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense (2007c): Mercado Orgánico. http://www.cedeco.or.cr/mercado.htm Descargado: 10/10/2010

- Crecimiento de Masas Congeladas (2010a): Productos más saludables y cómodos mantienen el crecimiento de masas congeladas. http://www.guiaimpulso.com/contentProductos-mas-saludables-y-comodos-mantienen-el-crecimiento-de-las-masas-congeladas.htm. Descargado: 25/09/2011

- Crecimiento de Masas Congeladas (2010b): Productos más saludables y cómodos mantienen el crecimiento de masas congeladas. http://www.guiaimpulso.com/contentProductos-mas-saludables-y-comodos-mantienen-el-crecimiento-de-las-masas-congeladas.htm. Descargado: 25/09/2011

- Crecimiento de Masas Congeladas (2010c): Productos más saludables y cómodos mantienen el crecimiento de masas congeladas. http://www.guiaimpulso.com/contentProductos-mas-saludables-y-comodos-mantienen-el-crecimiento-de-las-masas-congeladas.htm. Descargado: 25/09/2011

- Depósito de Documentos de la FAO (2010): Agricultura Mundial: hacia los años 2015/2030. http://www.fao.org/docrep/004/y3557s. Descargado: 18/09/2010

- Depósito de Documentos de la FAO (2011a): Agricultura Orgánica, Ambiente y Seguridad Alimentaria. http://www.fao.org/docrep/005. Descargado: 10/01/2011

- Depósito de Documentos de la FAO (2011b): Agricultura Orgánica, Ambiente y Seguridad Alimentaria. http://www.fao.org/docrep. Descargado: 10/01/2011

- Diario El Hoy (2011): Una Ciudad de las Panaderías. http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/una-ciudad-de-las-panaderias. Descargado: 20/11/2011

- Diario El Universo (2011): Primer Alza del Año 2011 Apunta al Pan Popular. http://www.eluniverso.com/2011/01/02/1/1356/primer-alza-ano-2011-apunta-pan-popular.html Descargado: 10/01/2011

- Documents and Resources for Small Businesses and Professionals (2005): Estudio Sobre La Cadena de Valor. http://www.docstoc.com/docs/20196187/Farinácea-La-Cadena-de-Valor. Descargado: 07/11/2010

- Dominicana Exporta (2011a): Perfil Comercial Francia http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/perfiles/europa/FRANCIA.pdf, Descargado: 20/04/2011

- Dominicana Exporta (2011b): Perfil Comercial Francia http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/perfiles/europa/FRANCIA.pdf, Descargado: 20/04/2011

- Eduardo Kicinski, Ph.D Homepage (2008): La Razón Detrás del Aumento en el Precio del Pan. http://eakicinski.wordpress.com/2008/02/05/la-razon-detras-del-aumento-en-el-precio-del-pan/. Descargado: 10/05/2009

- Ferias Alimentarias (2011): Ferias Internacionales de Alimentos y Bebidas en el Mundo. http://www.feriasalimentarias.com/main/oblea.asp?. Descargado: 03/04/2011

- Ferias Alimentarias (2011): Ficha General Feria BioFach http://www.al-invest4.eu/attachments/BIOFACH%202011%20-%20Ficha%20Feria%20General.pdf, Descargado: 10/01/2011

- Fresh World International (2010): Alemania es el mercado más grande para productos orgánicos en Europa. http://www.freshplaza.es/news_detail. Descargado: 15/11/2010

- Grupo Panera (2010): El Consumo de Pan y las Tendencias a Nivel Mundial. http://peru.grupopanera.com/pages/visor-revistas2.php?page. Descargado: 05/03/2010

- Inkanat Perú (2011): La Quinua. http://www.inkanatural.com/es/alimentacion_natural/quinua.html. Descargado: 10/02/2011

- Manual del Exportador de Frutas, Hortalizas y Tubérculos (2010): Francia, Mercado Hortofrutícola, Perfil del Consumidor. http://interletras.com/manualCCI/Francia/francia04.htm Descargado: 19/12/2010

- Ministère de l'Écologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement (2011): Commerce Équitable. http://www.developpement-

durable.gouv.fr/spip.commerce+international&motclesaisi=commerce+international Descargado: 13/03/2011

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia (2010): Manual del Exportador. http://www.cci.org.co/cci/cci_x/Sim/Manuales/Logistica%20exportadora. Descargado: 15/11/2010

- Picard (2011a): Picard en Chiffres. http://www.picard.fr/LexigencePicard/QuiSommesNous/PicardEnChiffres/picard_en_chiffres947.html?Retour=1. Francia Descargado: 10/07/2011

- Picard (2011b): Picard en Chiffres. http://www.picard.fr/LexigencePicard/QuiSommesNous/PicardEnChiffres/picard_en_chiffres947.html?Retour=1. Francia Descargado: 10/07/2011

- Pro Ecuador (2011): Boletín Julio 2011 http://www.mmrree.gob.ec/com_exterior/boletines/Boletin_IC_julio.pdf, Descargado: 10/07/2011

- Prompex Perú (2007): Oportunidades Comerciales en la Unión Europea http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=93347CF4-B594-4408-BBEC-B3DF67679B66.PDF. Descargado: 10/10/2010

- Pymex (2001): Evolución de las exportaciones ecuatorianas http://www.pymex.pe/descargas/category/71-quinua.html?download, Descargado: 08/11/2010

- Revista Online Panera (2010): 2009 y Las Oportunidades de la Panificación Artesanal. http://issuu.com/panera/docs/revista13. Descargado: 02/14/2011

- Tendencias de consumo de derivados del trigo (2010): El Futuro del Sector de Panadería. http://linux01.crystalgraphics.com/view/27e019-OWFiM/Tendencias_en_el_consumo_de_derivados_del_trigo_flash_ppt_presentation. Descargado: 15/11/2010

- United Nations Statistics Division (2010): Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. http://www.unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs. Descargado: 07/11/2010

Memorias de Talleres.

- Gallegos, J. (2010): Panes Congelados. En Memoria del Taller: Procesos de Panadería. Empresa Lafabril. Ecuador.

Revista:

- Espinosa, L (2010): Futuro del Sector Alimenticio en la Unión Europea en la Revista Ecuador Exporta No. 54 – Junio 2010.

Artículos Promocionados por Organizaciones:

- BANCO CENTRAL (2011a): Evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales. Ecuador
- BANCO CENTRAL (2011b): Evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales. Ecuador
- INEC (2009a): La Industria de Alimentos y Bebidas. Ecuador.
- INEC (2009b): La Industria de Alimentos y Bebidas. Ecuador.
- Panadería y Galletas Ficha No. 35 /UE (2009 a). Programa Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica (DESCA). GTZ, ANDI, COHEP, FIDE. Honduras.
- Panadería y Galletas Ficha No. 35 /UE (2009 b). Programa Desarrollo Económico Sostenible en Centroamérica (DESCA). GTZ, ANDI, COHEP, FIDE. Honduras.

ANEXOS

ANEXO 1

Tabla 1. 1 Valor Agregado Bruto Por Industria 2007 Estructura Porcentual

INDUSTRIA/AÑOS	%/PIB
MANUFACTURAS (EXCLUYE REFINACIÓN DE PETRÓLEO)	14,0
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	7,8
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	1,1
Elaboración y conservación de camarón	2,6
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	1,1
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	0,3
Elaboración de productos lácteos	0,5
Elaboración de productos de molinería y panadería	0,4
Elaboración de azúcar	0,5
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	0,2
Elaboración de otros productos alimenticios	0,5
Elaboración de bebidas	0,5
VALOR AGREGADO BRUTO DE LAS INDUSTRIAS (pb)	87,4
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	12,6

Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales

Tabla 1. 2 Valor Agregado Bruto De La Industria De Alimentos Y Bebidas 2007 – Millones de dólares De Dólares De 2000

INDUSTRIA	VAB	%
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	1.729,2	100%
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	253,2	14,6%
Elaboración y conservación de camarón	585,2	33,8%
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	251,7	14,6%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	72,0	4,2%
Elaboración de productos lácteos	119,3	6,9%
Elaboración de productos de molinería y panadería	90,4	5,2%
Elaboración de azúcar	111,5	6,4%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	39,1	2,3%
Elaboración de otros productos alimenticios	103,8	6,0%
Elaboración de bebidas	102,9	5,9%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales

ANEXO 2

EXPORTACIONES POR PRODUCTO PRINCIPAL

Miles de dólares FOB

Período		TOTAL EXPORTACIONES	TOTAL PRIMARIOS	PRIMARIOS		TOTAL INDUSTRIALIZADOS	INDUSTRIALIZADOS	
				Petróleo Crudo	Otros no petroleros		Derivados de petróleo	Otros no petroleros
2006		$ 12.728.243	$ 9.829.484	$ 6.934.010	$ 282.228	$ 2.898.759	$ 610.500	$ 777.495
2007		$ 14.321.316	$ 10.637.660	$ 7.428.356	$ 330.180	$ 3.683.656	$ 900.210	$ 1.005.844
2008		$ 18.818.327	$ 14.334.775	$ 10.567.947	$ 295.415	$ 4.483.552	$ 1.152.642	$ 1.145.377
2009		$ 13.863.058	$ 10.525.452	$ 6.284.131	$ 299.207	$ 3.337.606	$ 680.507	$ 957.969
2010		$ 17.489.928	$ 13.520.561	$ 8.951.941	$ 290.574	$ 3.969.367	$ 721.287	$ 1.249.262
2011	Enero-marzo	$ 5.132.286	$ 4.051.490	$ 2.672.311	$ 78.008	$ 1.080.796	$ 253.057	$ 331.188
	Enero	$ 1.565.850	$ 1.230.906	$ 789.567	$ 25.863	$ 334.944	$ 71.928	$ 103.768
	Febrero	$ 1.623.459	$ 1.295.040	$ 833.004	$ 25.639	$ 328.420	$ 65.850	$ 101.313
	Marzo	$ 1.942.976	$ 1.525.545	$ 1.049.741	$ 26.507	$ 417.432	$ 115.280	$ 126.106

Fuente: Banco Central del Ecuador; Documento Único de Exportación
Elaborado por: Paulina Muñoz; André Endara

ANEXO 3

BCS OKO-GARANTIE, instituto independiente de control, acreditado como primera certificadora alemana de llevar a cabo la ejecución del Reglamento Europeo para la producción de alimentos orgánicos.

- La responsabilidad con la cual BCS ofrece sus servicios fue confirmada a través de la acreditación por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) para la certificación según el National Organic Program (NOP) y ante el gobierno japonés para la certificación según las normas de producción orgánica de Japón (JAS)

- Desde 2002 BCS amplía el alcance de sus actividades hacia la certificación según EurepGAP o certificación de buenas prácticas agrícolas, en la actualidad GLOBALGAP. Este certificado abarca el manejo integrado de plagas y enfermedades, integra la trazabilidad de los productos y ciertos estándares sociales en la producción agrícola.

- Este nuevo servicio se ofrece tanto para productos convencionales como también para productos orgánicos.

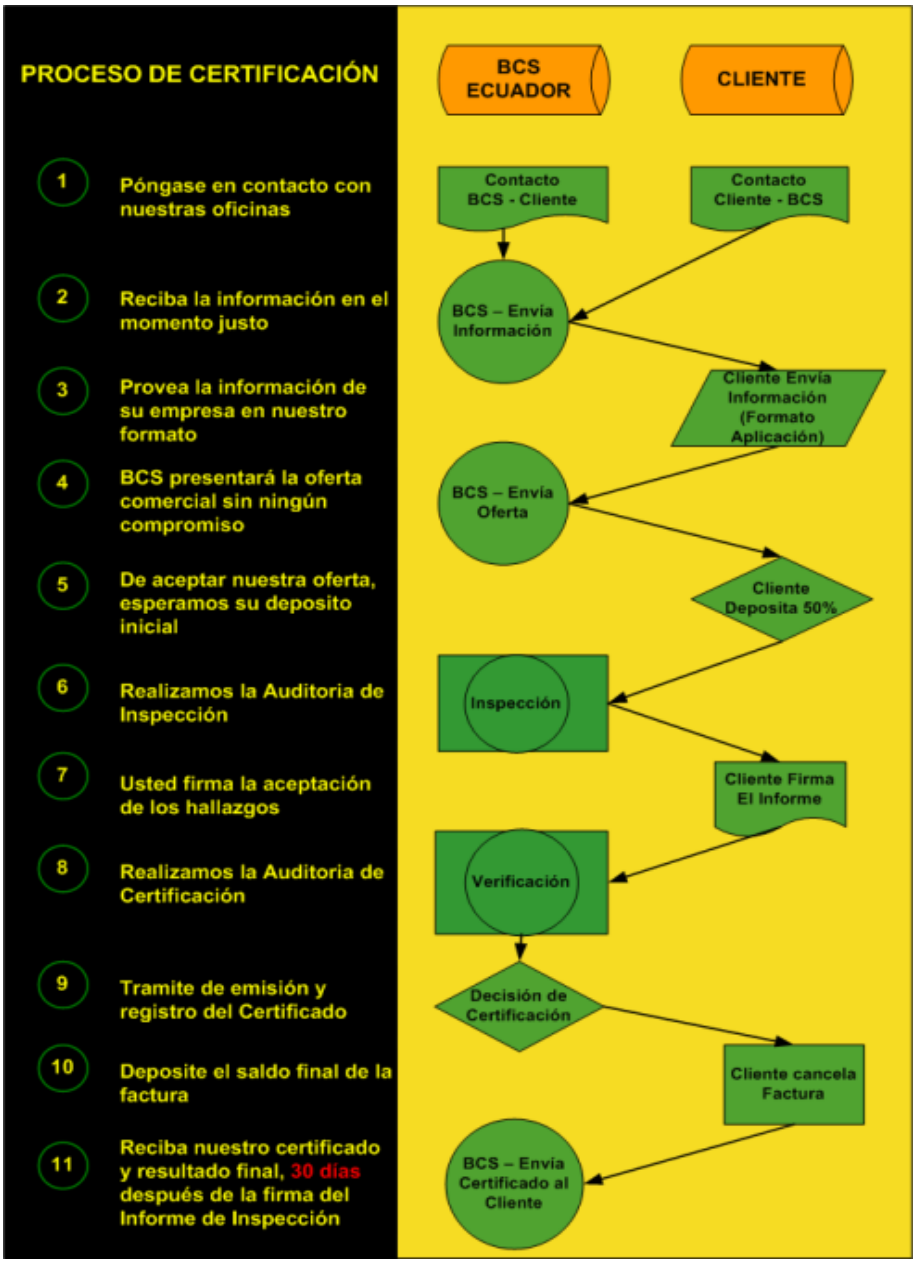
- Con esto, BCS, ofrece a sus clientes el acceso a todos los mercados orgánicos a nivel mundial: Unión Europea, EE.UU., Japón, Canadá, Suiza, entre otros.

- BCS OKO-GARANTIE: efectúa en todo el mundo inspecciones y certificados de empresas y productos agroecológicos en sectores como:

  - Agricultura
  - Transformación
  - Exportación
  - Importación

- BCS OKO-GARANTIE ECUADOR: abre su oficina en Riobamba desde 1998, comienza a trabajar con ciertas empresas pioneras en la producción orgánica. Poco a poco empieza a posicionarse dentro del área de producción orgánica y ahora cubre más del 80% de la certificación de productos orgánicos que se comercializan dentro y fuera del país.

- Cómo certificar los productos:



Fuente: www.bcsecuador.com

FAIR TRADE: instrumento de certificación que:

- Da mayor acceso al mercado a los productos de Comercio Justo.

- Ofrece garantías al consumidor de que el producto que lo porta cumple con estándares internacionales de Comercio Justo.

- Facilita el acceso de diferentes agentes comerciales a los productos de Comercio Justo.

  - Fairtrade Lebelling Organization Internacional – FLO- tiene entre sus funciones establecer los estándares de Comercio Justo que deben cumplir los diferentes actores que participan en la certificación.

  - Su cumplimiento garantiza a los productores, un precio mínimo que permite cubrir los costos de una producción sostenible, además del pago de una prima que permite un verdadero desarrollo comunitario.

  - Existen tres tipos de estándares:

- Estándares para las organizaciones de productores:

  - Pequeños productores y trabajadores de plantaciones o de fábricas.

  - Estándares mínimos, condiciones de adhesión a las que se deben ajustar los productores para recibir la certificación de comercio justo y sus beneficios.

  - Estándares evolutivos, intenta animar a los productores y empresas seguir mejorando las condiciones de trabajo y la calidad del producto, favoreciendo la sostenibilidad de la actividad comercial y el desarrollo de la organización.

- Estándares comerciales que determinan la relación entre los productores y los comerciantes:

  - Regulan las relaciones entre los productores, los importadores y los fabricantes. Los importadores se comprometen a:

  - Pagar un precio que cubra los costos de producción permitiendo un modo de vida sostenible.

  - Pagar una prima que permita a la organización productora invertir en el desarrollo comunitario.

  - Pre financiar los productos si así lo solicitan.

  - Firmar contratos que permitan una planificación a largo plaza.

- Existen 3 tipos de estándares comerciales:

  - Estándares generales para las relaciones comerciales Fairtrade.

  - Estándares específicos para cada productor Fairtrade.

  - Los precios mínimos y la primas Fairtrade que se paga por cada producto y que están recogidos en una tabla.

- Estándares específicos para cada producto:

  - Se precisa en ellos puntos como la forma de cultivo, calidad, reglas de transformación, normas medioambientales específicas.

- Control: el seguimiento que se realiza es doble, control de cumplimiento de los estándares y de los flujos de los productos y seguimiento de uso del Sello Fairtrade.

- Su sistema de control de calidad está basado en los requerimientos de ISO 65.

Fuente: www.sellocomerciojusto.org

ANEXO 4

REGISTRO SANITARIO

“El organismo encargado de otorgar, mantener, suspender, cancelar y reinscribir el Registro Sanitario, es el Ministerio de Salud Pública, por intermedio de sus subsecretarías, direcciones provinciales y del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo lzquieta Pérez, en los lugares en los cuales éstos estén funcionando.

Antecedentes para obtener el Registro Sanitario:

El Registro Sanitario para productos podrá obtenerse sobre la base de uno de los siguientes antecedentes, según el caso:

a. Obtención previa del informe técnico favorable en virtud de un análisis de control de calidad de un laboratorio debidamente acreditado por el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación;

b. Obtención previa de un certificado de buenas prácticas de manufactura para la planta procesadora; y,

c. Homologación de documentos otorgados por una autoridad competente de otro Estado o por una organización internacional especializada determinada conforme al Reglamento de Registro y Control Sanitario.

Obtención del Registro Sanitario por certificación de buenas prácticas de manufactura

Para la obtención del Registro Sanitario con aplicación de las buenas prácticas de manufactura de acuerdo con el reglamento respectivo, bastará presentar la solicitud de Registro Sanitario que contendrá la siguiente información:

a. Nombre o razón social de la persona natural o jurídica a cuyo nombre se solicita el Registro Sanitario y su domicilio;

b. Nombre o razón social y dirección del fabricante;

c. Nombre y marca (s) del producto;

d. Descripción del tipo de producto; y,

e. Lista de ingredientes utilizados en la formulación (incluyendo aditivos), los ingredientes deben declararse en orden decreciente de las proporciones usadas.

Se anexarán los siguientes documentos:

1. Certificado de existencia de la persona jurídica y nombramiento de su representante legal y, cuando se trate de persona natural, cédula de ciudadanía o de identidad.

2. Certificado de existencia de la persona jurídica y nombramiento de su representante legal o matrícula mercantil del fabricante, cuando el producto sea fabricado por persona diferente al interesado.

3. Recibo de pago, por derechos de Registro Sanitario, establecidos en la ley.

4. Certificado de operación de la planta procesadora sobre la utilización de buenas prácticas de manufactura, de acuerdo con el respectivo reglamento.”

Vigencia

El Registro Sanitario tendrá una vigencia de diez años, contados a partir de la fecha de su expedición y podrá renovarse por periodos iguales en los términos establecidos en el reglamento.

Fuente: www.derechoecuador.com

ANEXO 5

CERTIFICADO

A quien interese:

Por medio del presente, certifico que la empresa Palpes S.A., da en arrendamiento operativo a la **Srta. PAULINA MUÑOZ y Sr. JIMMY ENDARA**, maquinaria para la producción de Pan de Quinua, así como también el equipo de ultracongelado. El valor a cancelar por este concepto será de $800,oo mensuales.

Adicionalmente se concede un área de 12 mts. para el funcionamiento de oficinas, el valor a cancelar por este concepto será de $200,oo mensuales. Estos valores incluyen los costos de los servicios básicos.

El plazo del arrendamiento será por el tiempo a convenirse entre las partes.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, los mencionados señores pueden hacer uso del presente para sus fines consiguientes.

Atentamente,

Lcda. Gladys Bonilla de C.
GERENTE ADMINISTRATIVA
PALPES S.A.

Av. Eloy Alfaro N72-86 y Chediak • Teléfonos.: 247 4149 / 248 3499 • E-mail: mercadeo@baguette.com.ec
Quito - Ecuador

ANEXO 6

MATRIZ FODA

FORTALEZAS:

1. Experiencia en la elaboración de pan ultra congelado
2. Experiencia en la utilización de maquinaria de ultra congelado
3. Altos estándares de calidad en los productos (certificación BPM)
4. La empresa cuenta con personal capacitado y una estructura de organizacional

Definida

5. Actualmente la empresa no posee deudas y tiene buena relación con los bancos

DEBILIDADES:

1. No posee experiencia en mercados extranjeros
2. Gestión ineficiente en el área de marketing de la empresa
3. Escaso personal en el área de producción

OPORTUNIDADES:

1. Nuevas tendencias enfocadas al consumo de productos saludables y naturales
2. Francia es uno de los países que más consume pan en Europa pero su producción interna abastece solo al 20% del mercado. (Europress, 2010)
3. Nuevas tendencias mundiales en cuanto al consumo de pan
4. Consumidores más concientes y responsables al momento de comprar

AMENAZAS:

1. Acuerdos Internacionales
2. Clima, puede afectar las cosechas de quinua
3. Reducción del poder adquisitivo en Europa tras la crisis griega
4. Falta de apoyo que recibe la industria privada en el Ecuador

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS: 1. Experiencia en la elaboración de pan ultra congelado 2. Experiencia en la utilización de maquinaria de ultra congelado 3. Altos estándares de calidad en los productos (certificación BPM) 4. La empresa cuenta con personal capacitado y una estructura de organizacional Definida 5. Actualmente la empresa no posee deudas y tiene buena relación con los bancos **DEBILIDADES:** 1. No posee experiencia en mercados extranjeros 2. Gestión ineficiente en el área de marketing de la empresa 3. Escaso personal en el área de producción.	**OPORTUNIDADES:** 1. Nuevas tendencias enfocadas al consumo de productos saludables y naturales 2. Francia es uno de los países que más consume pan en Europa pero su producción interna abastece solo al 20% del mercado.[1] 3. Nuevas tendencias mundiales en cuanto al consumo de pan 4. Consumidores más consientes y responsables al momento de comprar **AMENAZAS:** 1. Acuerdos Internacionales 2. Clima, puede afectar las cosechas de quinua 3. Falta de apoyo que recibe la industria privada en el Ecuador.

MATRIZ FODA

Factores Internos / Factores Externos	**FORTALEZAS:** F1. Experiencia en la elaboración de pan ultra congelado F2. Experiencia en la utilización de maquinaria de ultra congelado F3. Altos estándares de calidad en los productos F4. Personal capacitado y una estructura de organizacional Definida F5. Actualmente la empresa no posee deudas y tiene buena relación con los bancos	**DEBILIDADES:** D1. No posee experiencia en mercados extranjeros D2. Gestión ineficiente en el área de marketing de la empresa D3. Escaso personal en el área de producción
OPORTUNIDADES: O1. Nuevas tendencias enfocadas al consumo de productos saludables y naturales O2. Francia es uno de los países que más consume pan en Europa pero su producción interna abastece solo al 20% del mercado.[1] O3. Nuevas tendencias mundiales en cuanto al consumo de pan O4.Consumidores más concientes y responsables al momento de comprar	**Estrategias FO** - Fortalecer programas de capacitación de personal y proyectos de certificación tanto de productos como procesos que permitan saciar las necesidades de los nuevos consumidores (O1, O3, O4, F4, F2) - Invertir en nueva tecnología para maximizar la producción (O2, F5) - Utilizar el sello de calidad BPM en el empaque del producto para garantizar confiabilidad (O4, F3)	**Estrategias DO** **-** Participar en ferias internacionales que permitan conocer distribuidores extranjeros y a la vez presentar el producto en nuevos mercados; ferias francesas y alemanas donde se desarrolla el boom de las nuevas tendencias alimenticias (D1. O1, O3) -Utilizar las bondades del producto como la principal estrategia de marketing en los mercados extranjeros (D1, O1)
AMENAZAS: A1. Acuerdos Internacionales A2. Factores que puedan afectar las cosechas de quinua (clima, paros, etc) A3. Reducción del poder adquisitivo en Europa tras la crisis griega A4. Falta de apoyo que recibe la industria privada en el Ecuador	**Estrategias FA** - Utilizar la experiencia de producción que posee la empresa para minimizar los costos de elaboración del pan y presentar precios competitivos en los mercados europeos (F1, F2, A1) - Utilizar la calidad y las bondades del producto como el principal valor agregado, así apelar a la nueva cultura de consumo y contrarrestar la reducción del poder adquisitivo (F3, F4, A3)	**Estrategias DA** **-** Generar acuerdos de cooperación sectorial para trabajar con mayor eficiencia para llegar al mercado europeo con productos de calidad y precios competitivos (D3, A1, A4) - A largo plazo implementar una estrategia de integración hacia atrás, de esta manera minimizar la posibilidad de q un factor externo comprometa la elaboración de pan de quinua (D3, A2)

ANEXO 7

ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Entrevista No. 1:

Chef Jorge Gallegos

Asesor Técnico de Lafabril
Profesor de Panadería y Pastelería en la Universidad de las Américas

Resultados de la Entrevista: (Preguntas y Respuestas)

1. **¿Considera usted que existen técnicas orgánicas en la industria de panificación ecuatoriana?**

   Al momento en Ecuador no existen tendencias de producción de panes orgánicos.

2. **¿Existen técnicas de producción de pan orgánico en mercados europeos?**

   En Europa se está trabajando con temas de producción orgánica en alimentos manufacturados o rústicos como lo es el pan.

3. **¿Se podría realizar un pan 100% orgánico en Ecuador?**

   Actualmente no todos los insumos que entran en la producción de pan se pueden encontrar 100% orgánicos, se podría realizar un pan entre 60% y 70% orgánico.

4. **¿Qué implica que un pan sea 100% o parcialmente orgánico?**

   En primer lugar se debe contar con insumos orgánicos y posteriormente con el personal adecuado.

5. **¿Considera que la empresa Baguette está en capacidad de producir un pan orgánico o con componentes orgánicos?**

   Sí, la empresa Baguette posee la infraestructura y la maquinaria necesaria para la elaboración de este tipo de pan; además cuenta con sistemas de ultra congelado que garantizan una mantención segura del pan.

6. **¿Cuáles son las ventajas principales de incluir tecnología de ultra congelado en sistemas de panificación?**

   La tecnología de ultra congelado garantiza la estabilidad en el producto, manteniendo la cadena de frío, durante un determinado periodo de tiempo. Además el buen manejo de maquinaria de ultra congelado y el volumen de producción permiten reducir costos.

7. **¿Al producir pan de quinua y luego congelarlo esto atenta contra el valor nutricional del producto?**

   El proceso de congelamiento busca cuidar y proteger los nutrientes de los alimentos, siempre y cuando se mantenga la cadena de frío.

8. **Al procesar la quinua para elaborar pan, ¿ésta puede perder su valor nutricional?**

   Se debe cuidar el tiempo de cocción para evitar que la quinua pierda el valor nutricional.

9. **¿Qué duración podría llegar a tener el pan de quinua orgánica al ultra congelarlo?**

   Con una cadena de frío bien controlada el pan podría tener hasta 6 mese de vida en estado congelado.

Conclusiones:

En mercados internacionales este tipo de productos orgánicos son muy apreciados, principalmente si son realizados con insumos de origen como lo es la quinua.

La empresa Baguette posee las condiciones necesarias para realizar los procesos de producción y posterior congelamiento del pan de quinua.

Durante el proceso de exportación y comercialización es importante mantener la cadena de frío para asegurar la calidad del producto. El pan de quinua siempre mantiene sus nutrientes, tanto durante el proceso de producción como en el congelamiento y en la cocción.

Entrevista No. 2

Mariuxi Rovayo
Coordinadora del Área de Negocios Internacionales UDLA
Masterado en agro negocios internacionales en Alemania

Resultados:

1. **¿Cuál es la situación actual de la industria de alimentos orgánicos en Europa?**

   Es una industria que ha ido creciendo en los últimos años por la conciencia que han tomado los consumidores en cuanto a temas ambientales (contaminación) y nutritivos.

   El mercado de alimentos orgánicos, representó en el 2007 en Europa 16 billones de dólares.

   Es un mercado grande donde se pueden encontrar diferentes productos, desde productos frescos como frutas y vegetales con certificaciones orgánicas hasta productos procesados.

2. **¿Cuáles considera que son los principales destinos europeos para exportar alimentos orgánicos?**

   Uno de los principales mercados ha sido Alemania desde hace años este mercado se ha ido fortaleciendo por su tradición orgánica y sus diferentes importaciones, es decir, es un mercado desarrollado por eso vale explorar otros mercados como Francia, Italia, España que también tienen tendencia orgánica.

3. **Actualmente, ¿conoce usted que alimentos orgánicos exporta Ecuador a Europa?**

   Banano orgánico, cacao orgánico, café orgánico y camarón orgánico entre los principales, también se encuentran frutas tropicales como papaya y piña.

4. **Para ingresar a mercados europeos. ¿Cuáles son las principales certificaciones que debe tener un producto orgánico?**

   Las certificadoras son entes privadas, existen diferentes acreditadoras de certificaciones orgánicas y dependiendo del mercado, el cliente es quien va a decidir con que certificadora quiere trabajar.

   La BCS es una certificadora alemana que certifica más del 70% de los productos orgánicos que se exporta y de consumo interno.

5. **¿Qué opina usted sobre la certificación de "Fair Trade"? ¿Es realmente un trato equitativo?**

   En ferias internacionales como la Biofach, se combina mucho lo que es el tema orgánico con el tema social, la certificación de comercio justo, garantiza que el productor que es la primera parte del eslabón de la cadena de producción, quien realiza la transformación de las materias primas en productos terminados, va a recibir un pecio justo para distribuirlo junto con su familia en vivienda, salud y educación.

   Ya que los productos que mayormente se certifican con comercio justo, se tratan de productos "commodity" y su precio varía según la oferta y la demanda; pero al obtener esta certificación, se le garantiza al productor un precio constante, para que el mismo pueda organizarse y planificar a futuro.

6. **¿Qué opina usted sobre el certificado de “origen” para un producto orgánico? ¿Es importante al momento de posicionarse en el mercado?**

   El consumidor que tiene en cuenta el mercado sostenible, la parte ambiental y problemática social, es un ente más informado con un alto nivel de educación, que está dispuesto a pagar un precio extra por esta certificación ya que le garantiza que está cuidando el medio ambiente y le interesa saber qué es lo que está consumiendo y de donde viene.

7. **¿Qué aspectos importantes se deben tener en cuenta al momento de ingresar en mercados orgánicos, además de poseer las debidas certificaciones?**

   Hay que tomar muy en cuenta que el mercado orgánico no es un mercado grande, es un mercado de nicho, donde no toda la gente está dispuesta a pagar más por estos productos. Por tal razón debemos definir un precio premium, el mismo que dependiendo del mercado y el cliente, varía entre un 5 y 40% adicional al precio convencional para alcanzar las utilidades esperadas y satisfacer las necesidades.

   También es relevante el definir un canal de distribución específico, determinar donde los consumidores van a buscar este tipo de producto; existen mercados denominados de especialización para este tipo de productos y es de vital importancia el identificar los medios de publicidad más utilizados por los consumidores.

8. **¿Qué opina acerca de que la quinua orgánica sea uno de nuestros principales insumos? ¿Es esto una ventaja competitiva?**

   Es un producto que se la ha ido redescubriendo ya que era uno de los principales alimentos de los nativos de la zona andina y que gracias a sus

diferentes estudios se ha comprobado que es un alimento importante por su valor nutritivo, el cual es alto, y sirve como producto sustituto principalmente para las personas que tienen problemas relacionados con el consumo de gluten. Todo esto en su conjunto brinda una amplia ventaja competitiva.

9. **¿Conoce usted algunas de las principales ferias de alimentos orgánicos en Europa?**

Como se mencionó anteriormente, “Biofach” es una de las ferias más importantes, la cual se desarrolla en Alemania; la misma que en el 2009 cumplió 21 años y se combinó lo que es productos procesados con insumos orgánicos y no procesados.

En esta feria se toma muy en cuenta el conjunto de las certificaciones “BCS” y “Fair Trade”.

10. **De su experiencia, ¿Cuáles son los principales aspectos a tomar en cuenta al momento de participar en dichas ferias?**

Las ferias, constituyen el punto de encuentro más importante entre vendedores, compradores y en ocasiones el cliente o consumidor final, por tal razón es importante prepararse de manera adecuada con anterioridad, contactando a nuestros clientes potenciales antes de que se desarrolle la feria para poder acordar citas y en el desarrollo de la misma poder emprender lo que se denomina una ronda de negocios para acordar los términos de la negociación.

Antes de ir a las ferias se cuanta con catálogos en los cual constan todos los participantes y un mapa con su ubicación, es posible encontrar y acordar con clientes nuevos estando ya en la feria, pero como se mencionó, es mejor ir con conversaciones u acuerdos previos.

En el mercado orgánico se toma muy en cuenta lo que tiene que ver con la transparencia en cuanto a la cadena, compradores y vendedores otorgan información veraz y confiable para realizar acuerdos de largo plazo.

11. **Finalmente, ¿existe en Ecuador entidades que regulen el proceso de producción y exportación de alimentos orgánicos?**

    La entidad pública encargada de esta regulación es Agrocalidad que se encarga de los parámetros para la certificación orgánica.

    Se tiene tendencia hacia lo que se conoce como acreditación como terceros países, la cual busca el contar con certificadoras locales que trabajen con normas locales reconocidas internacionalmente ya que la certificación es un proceso costoso y una de las limitaciones más importantes, representando un costo extra.

    Es más beneficioso trabajar como asociación, comunidad o pequeños productores ya que se accede a tarifas preferenciales y el costo puede ser repartido entre los miembros.

Conclusiones.- Francia, que es el mercado meta, dadas las condiciones favorables, constituye un entorno rentable para el negocio; pero hay que tener muy en cuenta que no es un mercado grande, es un mercado de nicho y que se va a trabajar con un precio premium, por tal razón se debe elaborar un producto altamente nutritivo y de calidad con las respectivas certificaciones para poder satisfacer las necesidades del consumidor y este se sienta a gusto de pagar un poco más por el producto.

Entrevista No. 3.

Ing. Pilar Proaño C.
Negocios Internacionales
Presidenta CORADUANAS
Importaciones – Exportaciones
Asesoramiento en Comercio Exterior

Resultados:

1. **¿Cómo exportadores debemos tener alguna calificación especial para cumplir con los requisitos de exportación?**

   Hay que registrarse como empresa exportadora en la CAE, el cual es un proceso rápido que se lo puede hacer como persona natural o jurídica; junto con los documentos se ingresa una carta en el departamento al usuario y se queda registrado como exportador o importador. Es un solo registro que no tiene costo en la aduana.

2. **¿Existe algún tipo de arancel o impuesto para la exportación?**

   No existe ya que el gobierno lo que hace es promover las exportaciones, que el producto nacional salga. Hasta hace poco estaba presente el valor de CORPEI, pero con la nueva ley está restringido dicho pago tanto para importaciones como exportaciones.

   Se debe incurrir en costos propios del producto como por ejemplo el registro sanitario pero como documento de exportación o trámite en sí ninguno. Se realiza un pago al agente de aduanas para la legalización de documentos.

   Los impuestos serán gravados en el país de destino.

3. **¿En qué tiempo cree usted que se puede tener listos todos los documentos que se requiera para la exportación?**

   Las exportaciones constan de dos fases, la de pre y pos embarque. En la primera fase se trabaja con copias de los documentos a considerar como son la factura y el pre corte del B.L o guía aérea; junto a esto en su conjunto se realiza una orden de pre embarque que debe contener la autorización de la aduana.

   La exportación queda abierta por treinta días, es decir, hay que cerrarla en este lapso de tiempo y se debe presentar los documentos legales como son la copia de la factura original, copia del B.L o guía aérea sellada por la aerolínea o naviera certificando que el producto salió, concluyendo la exportación.

4. **Nuestro mercado objetivo es Francia. ¿Se exige en este mercado el certificado de origen?**

   No, ya que el tema fundamental de un certificado de origen es la disminución de aranceles, por tal es útil cuando se tiene convenios bilaterales o multilaterales con algún país.

5. **La quinua constituye uno de nuestros insumos principales, la misma que no se produce en Europa. ¿Constituye esto una ventaja competitiva como exportadores?**

   Totalmente ya que es producto que no lo pueden obtener fácilmente y podemos realizar el contacto de exportación; sino contamos con el nivel de producción necesario, podemos apoyarnos en países amigos como Perú o Bolivia donde también se da la producción y mediante su colaboración, exportar como Comunidad Andina y llegar con un mejor nivel de producto.

6. **¿Cuál medio de trasporte cree usted que es el más óptimo para este tipo de producto: aéreo o marítimo?**

   Los productos perecibles por su condición, de preferencia tendrían que ser transportados mediante vías marítimas.

   Hay que tener en cuenta los costos y tiempos del trasporte, pues el costo marítimo es mucho más bajo que el aéreo; pero hay que tomar muy en cuenta el tiempo en que se va a demorar en llegar el producto al lugar de destino ya que si llega con un buen costo y precio pero llega dañado o tiene poco tiempo de vida no va a servir de nada; en estas condiciones es preferible aumentar el costo y hacerlo vía aérea para que de esta forma el producto dure más en stand.

7. **¿Qué cree usted que es más conveniente, crear un departamento de exportación dentro de la empresa que se encargue de todo el proceso o trabajar junto con una empresa exportadora?**

   Esto depende del volumen de exportación, si dicho volumen es grande, amerita la creación de un departamento; la aduana está dando la posibilidad a los exportadores de que manejen su propio sistema y ya no dependan del agente de aduanas pero esto representa un costo extra ya que se debe contar con el sistema, tecnología y recurso humano necesario.

   Si se va a realizar pocas exportaciones, el costo o la inversión de la creación de un departamento no se justifica, es preferible pagar para recibir asesoramiento en temas de exportación que son principalmente documentos y trasporte.

8. **Hablando sobre comercio justo, ¿Cree usted que es un trato equitativo entre todas las partes?**

   Se trata en lo posible de llegar a este término, pero existen diferentes culturas, no todas están acostumbradas al trato justo; esto se da más en países europeos.

Conclusiones:

En este proceso si se cuenta con los conocimientos y contactos necesarios representa una oportunidad fuerte para emprender el negocio dadas las condiciones favorables en el país de destino, ya que es un asunto fácil y no representa un egreso alto. Al tratarse de un negocio que va a abrir el mercado al extranjero se recibe apoyo en lo que respecta a temas de exportación ya que la economía nacional crecería.

ANEXO 8

Encuesta estándar para grupos focales.

1. ¿Que conocen ustedes acerca de la quinua?

2. En Francia, durante su estadía, ¿alguna vez comió algo hecho a base de quinua o la encontró de venta empacada en supermercados?

3. Conoce usted a que se denomina producto de origen.

4. En Francia, ¿es común el consumo de productos orgánicos, productos con sello de comercio justo o productos de origen?

5. En Francia, ¿se tiene la costumbre de consumir pan a diario? ¿de qué manera?

6. ¿Qué pan se consume principalmente en Francia? (pan blanco, integral, sin levadura, relleno, etc.)

7. ¿Conoce usted si el consumidor francés se interesa por el consumo de alimentos nutritivos o bajos en calorías? ¿Esto se observa solo en mujeres o también en hombres?

8. ¿Dónde es más común la compra de pan en Francia, supermercados o panaderías?

9. Degustación del pan. En este punto se presentó a los miembros del grupo focal dos tipos de pan de quinua orgánica, la diferencia entre ambos es la cantidad de grasa vegetal utilizada. Tras degustar el pan de quinua orgánico, ¿Cuál es su opinión en cuanto al sabor, olor, textura y presentación del pan?

10. ¿Por qué producto cree usted que se podría reemplazar el consumo de pan de quinua orgánico en el mercado francés?

11. ¿Cree usted que el consumidor francés estaría interesado en comprar este tipo de pan congelado, con el objetivo de prepararlo en el microondas y así consumir pan caliente en su casa a cualquier momento del día?

ANEXO 9

ESTUDIO DE LA EMPRESA

CONOCIMIENTO DEL SECTOR EN ECUADOR

- Incremento en las exp. de productos no tradicionales.
- Aumento de las ha. De cultivo de quinua orgánica.
- Utilización de tecnología de ultra congelado en procesos de panificación.

CONOCIMIENTO Y ESTUDIO DEL PRODUCTO

- 95% orgánico
- Procesos de producción certificados
- Excelente calidad y presentación
- Acceso a materia prima
- Conservación de hasta 6 meses en estado congelado.

SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES POTENCIALES

- Alemania
- Inglaterra
- Italia
- Francia
- Suiza
- Austria
- Holanda
- Dinamarca
- Suecia
- Bélgica
- España
- Irlanda

ANÁLISIS MACRO MERCADO OBJETIVO

ESTABILIDAD POLÍTICA EN FRANCIA

- Quinta potencia económica mundial
- Bajo riesgo país
- País soberano estable

ESTABILIDAD MACROECONÓMICA

- Bajas tasas de interés
- Bajos niveles de inflación
- Bajas tasas de desempleo
- Sistemas financiero y bancario liberalizados
- Euro, moneda fuerte

POLÍTICAS DE INV. EXTRANJERA

ASPECTOS LEGALES, TRIBUTARIOS Y ARANCELARIOS

- SGP plus
- Regulaciones sanitarias
- Certificaciones: orgánica, ambiental y “fair trade”

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CULTURA DEL NEGOCIO

- Crecimiento en las tendencias de consumo orgánico
- Precios superiores a los tradicionales
- Producto de origen con certificación orgánica y comercio justo

ANÁLISIS MICRO MERCADO OBJETIVO

NICHO DE MERCADO

FERIAS COMERCIALES

- Europain
- Eco-Bio

ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR

Cadenas de supermercados y tiendas de especialidad

APOYO AL SECTOR

- CORPEI
- Sumak Life

ASPECTOS DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL Y LOGÍSTICA

- Costos generales de exportación
- Desaduanización
- Gravámenes e impuestos adicionales
- Transporte marítimo

CONTACTOS SECTORIALES

PERSPECTIVAS SECTOR Y ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN AL MERCADO INTERNACIONAL

- Sector en crecimiento
- Alto nivel de competencia
- Barreras de entrada “ecológicas”
- Acceso a ferias internacionales
- Diversificación de mercados
- Desarrollo de nuevos productos similares
- Integración vertical para la quinua
- Minimizar costos
- Realizar alianzas estratégicas con supermercados y tiendas de especialidad en el mercado objetivo.

ANEXO 10

ccifec
cámara de comercio e industrias franco-ecuatoriana
Desde 1989

CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS FRANCO – ECUATORIANA

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANCO – EQUATORIENNE

Quito, 10 de octubre del 2011

Señores
UDLA
Presente,

De mi consideración:

Al ser miembro de la cámara, nuestra institución podría servir como intermediario en la búsqueda y los seguimientos de contactos comerciales con Francia para la empresa KIMWA, de los señores Paulina Muñoz y André Endara, que esta desarrollando un proyecto de pan orgánico de quinua.

Muy atentamente,

Jean-Christophe Liévain
Director general

Quito: Rusia 137 y Eloy Alfaro P.O. Box 17-21448 Telf: (593-2) 2449-918 Fax: (593-2) 2449-919 E-mail: quito@ccifec.org

ANEXO 11

Baguette	**BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA**	**CODIGO : POES - 01** **PÁGINA: 1 de 2** **REVISIÓN: 1**
FICHA TÉCNICA PARA GRANOS Y CEREALES		

1. **ALCANCE:** Esta ficha técnica se aplica a cualquier grano seco y cereal que se considere como insumo en el proceso de fabricación.

2. **DEFINICIONES:**

2.1 Granos enteros: Granos secos cuya parte constitutiva es completa.
2.2 Granos quebrados o partidos: Son los greanos que se presentan divididos y separados a causa de golpes o accidentes durante su proceso de manipulación.
2.3 Granos dañados: Son los granos que han sufrido deterioro debido a la acción de hongos, calor y/o insectos.
2.4 Granos desnudos y/o pelados: Comprende todo grano desprovisto total o parcialmente de su cáscara por efectos de trilla y manipuleo.
2.5 Olores objetables: Todos aquellos olores diferentes del característico del grano o cereal que puedan ser causados por pesticidas, fermentación y otros.

3. **MUESTREO:**

Se tomará una muestra de 1000g. tanto de granos y/o cereales para análisis de los parámetros de calidad. Se colocará la muestra en una bandeja plástica en la que se separarán los granos o cereales con defectos. Luego se pesarán y se sacará el porcentaje.

4. **INSPECCIÓN:**
Se realizara de forma visual, analizando la muestra (INEN 1233). Si la muestra inspeccionada no cumple con uno o mas de los parámetros establecidos.

5. **PARAMETROS DE CALIDAD QUE SE DEBEN CUMPLIR:**

5.1 COLOR CARACTERÍSTICO: Deben presentar caracteres de color propios de la variedad. Se determinará en forma organoléptica.

5.2OLOR CARACTERÍSTICO: Deben estar libres de olores objetables.Se determinará en forma organoléptica.

5.3 LIBRE DE DEFECTOS NO TOLERABLES: Los granos o cereales deben estar excentos de daños por hongos, calor y/o insectos. Se consideran defectos tolerables los granos desnudos y/o pelados y los quebrados y/o partidos.

6. ACEPTACIÓN Y RECHAZO:

En caso de encontrarse olores objetables en la muestra de granos o cereales se rechazará el lote. Si en la muestra de 1000 g. se detectan 50 g. (5%) de granos o cereales con defectos no tolerables se rechaza el lote.

7. FUENTE:

7.1 NTE INEN 1233:95 Granos y cereales. Muestreo.

7.2

ANEXO 12

Inscripción del RUC – Sociedades Privadas

Los requisitos varían según el tipo de sociedad
Sociedad: Contrato en cuenta de participaciones

Requisitos:

- Formulario RUC 01A y RUC 01B:

  Suscrito por el representante legal.

- Documentos de creación:

  Copia de la escritura pública o contrato social otorgado por el notario o juez.

- Datos del representante legal:

  Copia del nombramiento del representante legal, con reconocimiento de firmas.

  Original del certificado de votación.

- Datos de ubicación:

  Para la verificación de la ubicación se deberá presentar uno de los siguientes documentos:

  Planilla de servicio eléctrico, consumo telefónico, consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores.

Comprobante del pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.

Contrato de arrendamiento a nombre de la institución, del agente de retención o representante legal.

Fuente: www.sri.gob.ec

ANEXO 13

Certificado de Origen

Cualquier tipo de producto requiere de un Certificado de Origen para comprobar su procedencia en el país de destino con el objeto de verificar el cumplimiento de las normas internacionales de origen y aplicación de preferencias arancelarias otorgadas por el país de destino. Este certificado es emitido en el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y por las Cámaras de Comercio, Industrias o Producción, para países de destino en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Comunidad Andina de Naciones (CAN) y MERCOSUR.

TRÁMITE A SEGUIR:

1. Registro en el Sistema de Identificación Previa a la Certificación de Origen en el sitio web del MIPRO, consignando los datos generales del exportador y de las sub partidas que se exportan.

2. Visita de verificación en la empresa productora si se trata de la primera exportación o si existe perfil de riesgo que puede motivar observaciones de las aduanas de destino.

3. Elaboración del informe técnico por parte del funcionario delegado para la verificación, que concluye si la mercancía a exportar, cumple o no las reglas de origen según el mercado de exportación.

4. Comunicación del resultado al usuario.

5. El usuario cancela el valor del Certificado de origen (usd 10.00).

6. El usuario llena los datos del Certificado de origen.

7. El funcionario habilitado revisa el contenido del certificado de origen, verifica la información con otros documentos como la factura, luego procede a legalizar el certificado de origen, a través de la firma y sello que se encuentra registrado en las Aduanas de los países de destino.

VIGENCIA:

Los certificados de origen cuentan con una vigencia determinada a partir de la fecha de validación por la Entidad Competente, para hacer efectiva la preferencia arancelaria:

COMUNIDAD ANDINA Y ALADI:	180 días
S.G.P.:	10 meses
TLC G-3:	1 año
CARICOM:	180 días
PANAMA:	180 días
CAN-MERCOSUR:	180 días

Fuente: www.proecuador.gob.ec

ANEXO 14

Porcentaje	10,00%			
	Precio paquete 50 un.	Costo	% Crecimiento anual de la demanda	Precio paquete 5 un.
Normal	$ 14,00	$ 7,58	5,90%	$ 2,33
Optimista	$ 15,40	$ 8,34	6,49%	$ 2,57
Pesimista	$ 12,60	$ 6,82	5,31%	$ 2,10

FLUJO DE CAJA

	Proyectado				
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**

CON ESCENARIOS

SIN ESCENARIOS

ESCENARIOS Normal

PRECIO	$ 14,00	$ 14,50	$ 15,01	$ 15,54	$ 16,10
PRECIO	$ 2,33	$ 2,42	$ 2,50	$ 2,59	$ 2,68
COSTO	$ 7,58	$ 7,85	$ 8,13	$ 8,42	$ 8,72
% CRECIMIENTO ANUAL DE DEMANDA		5,90%	5,90%	5,90%	5,90%
Variación del Volumen de Ventas		5,90%	5,90%	5,90%	5,90%
% de inflación promedio anual proyectado	3,55%	3,55%	3,55%	3,55%	3,55%
% de incremento en gastos generales	3,55%	3,55%	3.55%	3.55%	3.55%
Impuestos	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%
Q equilibrio	585,61	507,33	479,41	451,76	426,96
Q a producir	629,00	666,11	705,41	747,03	791,11
Producción mensual de pan					
Paquetes de 50 unidades	629	666	705	747	791
Paquetes de 5 unidades	6290	6415	6543	6673	6806
Producción anual					
Indice año / mes	13,41				
Paquetes de 50 unidades	8436	8934	9461	10019	10610
Paquetes de 5 unidades	84324	89299	94568	100147	106056

Parámetros de la Actividad

Días para cobrar Cuentas x Cobrar **PPCC**	45	45	45	45	45
Días de Ventas **PPI**	41	41	41	41	41
Días de Pago **PPCP**	30	30	30	30	30

Otra información:

Materiales Comprados (C= CV+EF)	-$ 242.054	-$ 249.385	-$ 268.764	-$ 291.225	-$ 315.733
% de inflación anual	3,55%	3,55%	3,55%	3,55%	3,55%
% de incremento en sueldos	3,55%	3,55%	3,55%	3,55%	3,55%

INFORME

Años	Proyectado 1	2	3	4	5
Ventas	314863	345277	378629	415202	455308
Costo de producción y ventas	-242054	-250313	-271098	-293772	-318512
Costos Directos	-177792	-194966	-213798	-234450	-257097
Costos Indirectos	-53112	-54997	-56950	-58972	-61065
Depreciaciones	-350	-350	-350	-350	-350
otros	-10800	-11183	-11580	-11992	-12417
Utilidad Bruta	72809	94964	107530	121430	136797
Gastos Líquidos de Comercialización	-45654	-38086	-39438	-40838	-42288
Gastos Administrativos Líquidos	-19532	-20225	-20943	-21687	-22457
Depreciaciones	-363	-363	-363	0	0
Amortizaciones	-1480	-1480	-1480	-1480	-1480

UAII	**obj**	**5779**	**34809**	**45306**	**57426**	**70572**
Intereses		-466	-173			
Utilidad antes de Impuestos		5313	34636	45306	57426	70572
Impuesto a la Renta		-1926	-12556	-16423	-20817	-25582
Utilidad Neta		**3387**	**22081**	**28882**	**36609**	**44990**
% utilidad neta		1,1%	6,4%	7,6%	8,8%	9,9%

BALANCE

	Proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Efectivo	1500	4819	22464	48686	81915	123026
Cuentas por Cobrar	38819	38819	42568	46680	51189	56134
Inventarios	27190	27190	28117	30452	32999	35778
PPE	4590	3877	3163	2450	2100	1750
Cargos diferidos	7401	5921	4441	2960	1480	0
Total Activos	**79499**	**80625**	**100754**	**131229**	**169684**	**216688**
Deudas Comerciales	19895	19895	20497	22090	23936	25951
Deudas Bancos	4816	2555	0	0	0	0
Total Pasivos	24711	22450	20497	22090	23936	25951
Patrimonio Neto	54788	58175	80256	109139	145747	190737
Total Pasivos + Patrimonio Neto	**79499**	**80625**	**100754**	**131229**	**169684**	**216688**
Control	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

FLUJO DE CAJA INDIRECTO

	Proyectado					
	0	1	2	3	4	5
UAII		5779	34809	45306	57426	70572
Depreciación y Amortización		2194	2194	2194	1830	1830
UAIIDA		7973	37003	47499	59256	72402
VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO		0	-4075	-4854	-5210	-5709
Impuestos sobre actividades operativas		-2095	-12618	-16423	-20817	-25582
Flujo de Caja Operativo		**5878**	**20309**	**26222**	**33229**	**41111**
PPE	-4590					1750
Diferidos	-7401					
CTN operativo Inicial	-46113					65961
Otros	-1500					
Flujo de caja de Inversiones	***-59604***	0	0	0	0	67711

FCL	-59604	5878	20309	26222	33229	108822
Deuda Bancos	4816	-2262	-2555			
Intereses		-466	-173			
Ahorro de impuestos por intereses de la deuda		169	63	0	0	0
Flujo de Caja de la deuda	**4816**	**-2559**	**-2665**	**0**	**0**	**0**
FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTAS	**-54788**	**3319**	**17645**	**26222**	**33229**	**108822**
RENTABILIDAD DEL PROYECTO						
TIR	35,51%					
NPV	$ 62.859,96					
RENTABILIDAD DE LOS SOCIOS						
TIR DE LOS REC PROPIOS	36,47%					
NPV (VAC O VALOR AL CAPITAL)	$ 51.829,38					
RENTABILIDAD DEL PROYECTO						
ROI		6%	37%	48%	61%	75%
ROA		7%	35%	35%	34%	33%
ROE		6%	28%	26%	25%	24%

COSTO DE OPORTUNIDAD

CPPC	12,12%
Ke apalancado	14,99%

		Proyectado				
EVOLUCIÓN DEL CTNO	0	1	2	3	4	5
Cuentas por Cobrar	38819	38819	42568	46680	51189	56134
Inventarios	27190	27190	28117	30452	32999	35778
Deudas Comerciales	19895	19895	20497	22090	23936	25951
CTN OPERATIVO NECESARIO	46113	46113	50188	55042	60252	65961
VARIACIONES		0	4075	4854	5210	5709

Efecto sobre el flujo de caja

FCI	-46113					65961
FCO		0	-4075	-4854	-5210	-5709
Otros Índices Financieros						
Razón Corriente		3,32	3,45	3,49	3,52	3,54
Prueba Ácida		0,58	0,71	0,73	0,76	0,78
Rotación de Inventarios		8,90	8,90	8,90	8,90	8,90
Rotación de cuentas por cobrar		8,11	8,11	8,11	8,11	8,11

CAPM	se	ce
kd	12,25%	12,25%
ke desapalancado		
Rf	1,08%	1,08%
Bd	0,71	
(Rm-Rf)	6,03%	
EMBI	8,81%	8,81%
	14,17%	9,89%
Ke apalancado	14,99%	8,89%
Deuda	40,00%	40,00%
Patrimonio	60,00%	60,00%
t	36,25%	36,25%
CPPC	12,12%	8,46%

AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

Número de pagos	Aportación	Interés	Principal	Saldo de Capital	Participación en el Capital	Deuda/Participación en el Capital
0				$4.816,40	7.224,60	66,67%
1	227,29	49,17	178,12	$4.638,28	7.046,48	65,82%
2	227,29	47,35	179,94	$4.458,34	6.866,54	64,93%
3	227,29	45,51	181,78	$4.276,57	6.684,77	63,97%
4	227,29	43,66	183,63	$4.092,94	6.501,14	62,96%
5	227,29	41,78	185,51	$3.907,43	6.315,63	61,87%
6	227,29	39,89	187,40	$3.720,03	6.128,23	60,70%
7	227,29	37,98	189,31	$3.530,72	5.938,92	59,45%
8	227,29	36,04	191,24	$3.339,47	5.747,67	58,10%
9	227,29	34,09	193,20	$3.146,28	5.554,48	56,64%
10	227,29	32,12	195,17	$2.951,11	5.359,31	55,07%
11	227,29	30,13	197,16	$2.753,95	5.162,15	53,35%
12	227,29	28,11	199,17	$2.554,77	4.962,97	51,48%
13	227,29	26,08	201,21	$2.353,57	4.761,77	49,43%
14	227,29	24,03	203,26	$2.150,30	4.558,50	47,17%
15	227,29	21,95	205,34	$1.944,97	4.353,17	44,68%
16	227,29	19,85	207,43	$1.737,54	4.145,74	41,91%
17	227,29	17,74	209,55	$1.527,99	3.936,19	38,82%
18	227,29	15,60	211,69	$1.316,30	3.724,50	35,34%
19	227,29	13,44	213,85	$1.102,45	3.510,65	31,40%
20	227,29	11,25	216,03	$886,41	3.294,61	26,90%
21	227,29	9,05	218,24	$668,17	3.076,37	21,72%
22	227,29	6,82	220,47	$447,71	2.855,91	15,68%
23	227,29	4,57	222,72	$224,99	2.633,19	8,54%
24	227,29	2,30	224,99	$0,00	2.408,20	0,00%
TOTAL	5454,90	638,50	4.816,40			45,70%

Pago Anual Por Interés	Por Capital	Capital Propio
466	2.262	7.224,60
173	2.555	9.486,23
		12.041,00

Pago	-227,29
Interés Bancario	12%
Número de Pagos por año	12
Número Total de Pagos	24
Años	2
VALOR REAL	$4.816,40
Costo	$ 48,16

Pago de la Deuda

Número de pagos	Aportación	Interés	Principal
1	2727,45	465,82	2261,63
2	2727,45	172,68	2554,77

	PAQUETES																
	MESES												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
% INCREMENTO	100%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%		5,90%	5,90%	5,90%	5,90%
Paquetes de 50 unidades	629	642	654	667	681	694	708	723	737	752	767	782	8436	8934	9461	10019	10610
Paquetes de 5 unidades	6290	6415	6543	6673	6806	6942	7080	7221	7365	7512	7662	7815	84324	89299	94568	100147	106056

ANÁLISIS SECTORIAL DEL CRECIMIENTO DE ULTRACONGELADOS - EN VOLUMEN

% CRECIMIENTO DE VENTAS DEL SECTOR EN US$		
% INFLACIÓN HISTÓRICA - LOCAL	3,55%	
% INCREMENTO EN VOLUMEN	5,90%	
% INCREMENTO PARA MERCADOS EXTRANJEROS		22%

COSTEO PAN DE QUINUA ORGANICO

UNIDADES

Materia Prima		Cantidad (kg.)	Costo Unitario por kg.	Costo Total
Harina de Trigo Orgánico	35,79%	75,04	$ 2,20	$ 165,09
Azúcar	23,26%	48,78	$ 0,76	$ 37,07
Mantequilla	17,90%	37,52	$ 1,79	$ 67,16
Sal	7,16%	15,01	$ 0,50	$ 7,50
Levadura	1,57%	3,30	$ 2,60	$ 8,58
Quinua Orgánica	7,16%	15,01	$ 3,00	$ 45,03
Harina de Quinua Orgánica	7,16%	15,01	$ 3,70	$ 55,53
Total	100,00%	210		$ 385,97
MP				$ 385,97
MOD				$ 7,44
MP + MOD				$ 393,41

Presentación Individual de Pan de 80 g.

Producción mensual en paquetes	629
Producción semanal en paquetes	157
Dias de producción por semana	3
Producción diaria en paquetes	52
Unidades o panes por paquete	50
Cantidad en unidades por cada parada de producción	2621
kilos por unidad	0,08
Masa de cada producción (En kilos)	210

Costo directo por unidad de pan

Costo unitario directo	$	0,15
Costo de empaque (50 unidades)	$	0,07
Costo total (50 unidades)	$	7,58
Precio de venta al broker	$	14,00
Margen de Utilidad		46%

Presentación en paquete de 5 panes de 80 g. cada uno

Producción mensual en paquetes	6290
Producción semanal en paquetes	1573
Dias de producción por semana	3
Producción diaria en paquetes	524
Unidades o panes por paquete	5
Cantidad en unidades por cada parada de producción	2621
kilos por unidad	0,08
Masa de cada producción (En kilos)	210

Costo directo por 5 unidades	$	0,75
Costo del Empaque	$	0,60
Costo Total	$	1,35
Precio	$	2,33

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

DEPRECIACIONES

Descripción	Tasa
Maquinaria	10%
Equipo de cómputo	33%

AMORTIZACIÓN

Descripción	Tasa
Diferidos	20%

		Depreciaciones				
	COSTO	**Año**	**Año**	**Año**	**Año**	**Año**
Descripción	**US$**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Maquinaria	$3.500,00	$350,00	$350,00	$350,00	$350,00	$350,00
Equipo de cómputo	$1.090,00	$363,33	$363,33	$363,33		
Total	**$4.590,00**	**$713,33**	**$713,33**	**$713,33**	**$350,00**	**$350,00**

		Amortización				
		Año	**Año**	**Año**	**Año**	**Año**
Descripción	**Monto**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
CERTIFICACIONES DE PRODUCTO	$4.300	$860	$860	$860	$860	$860
REGISTRO SANITARIO	$650	$130	$130	$130	$130	$130
SITIO WEB	$600	$120	$120	$120	$120	$120
CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA	$1.200	$240	$240	$240	$240	$240
DESARROLLO DE PRODUCTOS	$120	$24	$24	$24	$24	$24
MEMBRESÍA CCFE	$331	$66	$66	$66	$66	$66
CAPACITACIÓN A PERSONAL DE PRODUCCIÓN Y EMPAQUE	$200	$40	$40	$40	$40	$40
Total	**$7.401**	**$1.480**	**$1.480**	**$1.480**	**$1.480**	**$1.480**

$11.991

Inversiones

EQUIPO DE CÓMPUTO	$ 1.090,00
CERTIFICACIONES DE PRODUCTO	$ 4.300,00
REGISTRO SANITARIO	$ 650,00
SITIO WEB	$ 600,00
CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA	$ 1.200,00
MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN	$ 3.500,00
ADECUACIÓN DE INSTALACIONES	$ 50,00
DESARROLLO DE PRODUCTOS	$ 120,00
MEMBRESÍA CCFE	$ 331,00
CAPACITACIÓN A PERSONAL DE PRODUCCIÓN Y EMPAQUE	$ 200,00
Total	$ 12.041,00

EQUIPO DE CÓMPUTO

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO
Computador	$850,00	1	$850,00
Software	$200,00	1	$200,00
Impresora	$40,00	1	$40,00
TOTAL			**$1.090,00**

CERTIFICACIONES DE PRODUCTO

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO
Certificación BCS	2800	1	$2.800,00
Certificación de Comercio Justo	1500	1	$1.500,00
TOTAL			**$ 4.300,00**

REGISTRO SANITARIO

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO
Registro Sanitario	$ 650,00	1	$ 650,00
TOTAL			**$ 650,00**

SITIO WEB

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO
Diseño de pagina web	$600,00	1	$600,00
TOTAL			**$600,00**

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO
Constitución de la empresa	$1.200,00	1	$1.200,00
TOTAL			**$1.200,00**

MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO
Empacadora	$ 3.500,00	1	$ 3.500,00
TOTAL			**$ 3.500,00**

DESARROLLO DE PRODUCTOS

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO
Capacitación	$ 120,00		**$ 120,00**

MEMBRESÍA CÁMARA DE COMERCIO FRANCO-ECUATORIANA

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO
Membresía	$ 331,00		**$ 331,00**

CAPACITACIÓN A PERSONAL DE PRODUCCIÓN Y EMPAQUE

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO
Capacitación	$ 200,00		**$ 200,00**

INVERSIÓN TOTAL	**$12.041,00**

GASTOS GENERALES EN US $

PARTIDA	Distribución Porcentual de costos y gastos generales				INFORMACIÓN MENSUAL EN US $ Valores asignados a distintos grupos en el estado de resultados				VALORES AÑO 1
	Producción	Comercialización	Administración	Total	Producción	Comercialización	Administración	Total	
Nómina						$739,50	$978,67	$1.718,17	$20.618
Arriendo							$224,00	$224,00	$2.688
Servicio de Contabilidad			100%	100,00%			$300,00	$300,00	$3.600
Publicidad		100%		100,00%	$0,00	$3.000,00	$0,00	$3.000,00	$36.000
Hosting			100%	100,00%	$0,00	$0,00	$10,00	$10,00	$120
Mantenimiento (Página Web)		50%	50%	100,00%	$0,00	$15,00	$15,00	$30,00	$360
Seguros	90,00%	5,00%	5,00%	100,00%	$900,00	$50,00	$50,00	$1.000,00	$12.000
Suministros de Oficina			100%	100,00%	$0,00	$0,00	$50,00	$50,00	$600
Total					**$900,00**	**$3.804,50**	**$1.627,67**	**$6.332,17**	**$75.986**
Sin incluir nómina					**$900,00**	**$3.065,00**	**$649,00**	**$4.090,00**	
Nómina					**$0,00**	**$739,50**	**$978,67**	**$1.718,17**	

Proyección de Gastos Generales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Incremento de valores en porcentaje	**3,55%**	**3,55%**	**3,55%**	**3,55%**	**3,55%**	
Gastos Generales de Fabricación	$10.800,00	$11.183,40	$11.580,41	$11.991,52	$12.417,21	
Gastos de Venta	$45.654,00	$38.085,69	$39.437,73	$40.837,77	$42.287,51	
Gastos Administrativos	$19.532,00	$20.225,39	$20.943,39	$21.686,88	$22.456,76	

NÓMINA

AÑO	1	2	3	4	5
Cantidad de Personal Indirecto					
Gerente General	1	1	1	1	1
Gerenre Comercial	1	1	1	1	1

Detalle Mensual de Sueldos Indirectos US $	**Salario**	**13er. Sueldo**	**14to. Sueldo**	**SEGURO SOCIAL**	**TOTAL**
		8,33%	**$ 264,00**	**11,25%**	
Gerente General	$800,00	$ 66,67	$ 22,00	$ 90,00	$978,67
Gerente comercial	$600,00	$ 50,00	$ 22,00	$ 67,50	$739,50
Total					$1.718,17
Sueldos mensuales incluyendo inflación US $					
Gerente General	$978,67	$1.013,41	$1.049,39	$1.086,64	$1.125,21
Gerente comercial	$739,50	$765,75	$792,94	$821,09	$850,23
Sueldos con valores de inflación US $					
Gerente General	$978,67	$1.013,41	$1.049,39	$1.086,64	$1.125,21
Gerente comercial	$739,50	$765,75	$792,94	$821,09	$850,23
Total	$1.718,17	$1.779,16	$1.842,32	$1.907,72	$1.975,45
Distribución de Sueldos Mensuales por categoría - US $					
Gastos Administrativos	$978,67	$1.013,41	$1.049,39	$1.086,64	$1.125,21
Gastos Comerciales	$739,50	$765,75	$792,94	$821,09	$850,23
Total	$1.718,17	$1.779,16	$1.842,32	$1.907,72	$1.975,45
Sueldos Anuales por categoría - US$					
Gastos Administrativos	$11.744,00	$12.160,91	$12.592,62	$13.039,66	$13.502,57
Gastos Comerciales	$ 8.874,00	$ 9.189,03	$ 9.515,24	$ 9.853,03	$ 10.202,81
Total	$20.618,00	$21.349,94	$22.107,86	$22.892,69	$23.705,38

Costos de transporte interno y de exportación

Costo de Transporte			
Contratación de Transporte Interno	$	120,00	mensual
	$	4,00	diario

Proceso de Exportación		
Contenedor refrigerado naviera (20 pies)	$	3.000,00
Sello de Agrocalidad por exportación	$	50,00
Sello de Origen por exportación	$	10,00
BL	$	300,00
Honorarios de Carguera	$	50,00
TOTAL	$	3.410,00

Arriendo Operativo

Arriendo de maquinaria y espacio administrativo

Maquinaria de ultracongelado	$ 800,00
Oficina (área administrativa)	$ 200,00
Subtotal mensual de arriendo operativo:	$ 1.000,00
IVA	$ 120,00
Total mensual de arriendo operativo:	$ 1.120,00

Nota: En este valor se incluyen gastos en servicios básicos e internet.

Mano de Obra

Número de empleados de producción requeridos:		3
Sueldo empleados de producción:	$	264,00
Pago mensual a empleados de producción (incluye salarios 13 y 14):	$	297,00
Pago total mensual a empleados de producción:	$	891,00
Costo diario directo por empleado de producción:	$	29,70
Costo por hora de empleados de producción:	$	3,71
Número de jefes de producción requeridos:		1
Sueldo jefe de producción:	$	600,00
Pago total mensual a jefe de producción (incluye salarios 13 y 14):	$	672,00
Costo directo diario:	$	22,40
Costo por hora:	$	2,80

Horas requeridas de mano de obra

Empleados de producción:	8 horas semanales	$	29,70
Jefe de producción	8 horas semanales	$	22,40
Costo de mano de obra semanal:		$	52,10
Costo de mano de obra diario:		$	7,44

Pronóstico de Ventas en US $

AÑOS	1	2	3	4	5
Paq. 50 un.					
Cantidad Vendida	8436	8934	9461	10019	10610
Precio por Unidad	$ 14,00	$ 14,50	$ 15,01	$ 15,54	$ 16,10
Total	$ 118.107	$ 129.515	$ 142.026	$ 155.745	$ 170.789
Paq. 5 un.					
Cantidad Vendida	84324	89299	94568	100147	106056
Precio por Unidad	$ 2,33	$ 2,42	$ 2,50	$ 2,59	$ 2,68
Total	$ 196.756	$ 215.762	$ 236.603	$ 259.457	$ 284.520
Total	$ 314.863	$ 345.277	$ 378.629	$ 415.202	$ 455.308

Pronóstico del Costo Directo de Fabricación en US $

AÑOS	1	2	3	4	5
Paq. 50 un.					
Cantidad Vendida	8436	8934	9461	10019	10610
Costo por Unidad	$ 7,58	$ 7,84	$ 8,12	$ 8,41	$ 8,71
Total	$ 63.908	$ 70.082	$ 76.851	$ 84.274	$ 92.415
Paq. 5 un.					
Cantidad Vendida	84324	89299	94568	100147	106056
Costo por Unidad	$ 1,35	$ 1,40	$ 1,45	$ 1,50	$ 1,55
Total	$ 113.884	$ 124.884	$ 136.947	$ 150.176	$ 164.682
Total	$ 177.792	$ 194.966	$ 213.798	$ 234.450	$ 257.097

COSTOS FIJOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Arriendo de maquinaria	$ 10.752	10752	10752	10752	10752
Costos de exportación	$ 42.360	42360	42360	42360	42360
Total	$ 53.112	$ 53.112	$ 53.112	$ 53.112	$ 53.112
Inflación		3,55%	3,55%	3,55%	3,55%
Total con inflación	$ 53.112	$ 54.997	$ 56.950	$ 58.972	$ 61.065
Costo Fabricación Total	$ 230.904	$ 249.963	$ 270.748	$ 293.422	$ 318.162

APORTE DE FINANCIAMIENTO

Financiamiento de la Participación en el Capital

MONTO DE LA INVERSIÓN		
Accionistas	**Monto**	**Porcentaje**
Paulina Muñoz	$ 6.020,50	50,00%
André Endara	$ 6.020,50	50,00%
Total	**$ 12.041,00**	**100%**

Financiamiento Apalancado (60% proviene de los Accionistas)

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	**Monto**	**Porcentaje**
Paulina Muñoz	$ 3.612,30	50,00%
André Endara	$ 3.612,30	50,00%
Total	**$ 7.224,60**	**100,00%**

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN			
Descripción	**Valor**		**Porcentaje de Participación**
Capital de los Accionistas	$	7.224,60	**60,00%**
Inversión	$	12.041,00	
Capital de Trabajo	$	46.113,49	
Crédito Requerido	**$**	**4.816,40**	**40,00%**