



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
UN CEREAL HECHO A BASE DE QUINUA Y AMARANTO, PARA SU
EXPORTACIÓN A SUIZA”

AUTOR

MICHELLE MONSERRATH CARVAJAL RAMÍREZ

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
UN CEREAL HECHO A BASE DE QUINUA Y AMARANTO, PARA SU
EXPORTACIÓN A SUIZA”**

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

Profesor Guía

Fernanda De la Torre

Autor

Michelle Monserrath Carvajal Ramírez

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la elaboración y comercialización de un cereal hecho a base de quinua y amaranto, para su exportación a Suiza, a través de reuniones periódicas con la estudiante Michelle Monserrath Carvajal Ramírez, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Fernanda De la Torre
C.I. 1710125004

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la elaboración y comercialización de un cereal hecho a base de quinua y amaranto para su exportación a Suiza, de la estudiante Michelle Monserrath Carvajal Ramírez, en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Pahola Guevara
C.I. 1712081213

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.”

Michelle Monserrath Carvajal Ramírez

C.I. 1803542016

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por permitirme alcanzar una meta más en mi vida.

Les agradezco a mis padres, que me han enseñado a ser una persona perseverante y por ser el apoyo que me motiva a seguir adelante.

Agradezco a mi tutora, por guiarme durante este proceso.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las personas que más amo en la vida, mis padres y mis abuelitos.

Su amor y su apoyo incondicional me han dado el coraje para seguir mis sueños y la fortaleza para enfrentar las adversidades de la vida.

RESUMEN

El presente plan de negocio se enfoca en la elaboración de un cereal andino hecho a base de quinua y amaranto para su exportación al mercado de Suiza. Este proyecto surge de la idea de potencializar y desarrollar la agroindustria del Ecuador a través de la diversificación de productos andinos que son apetecidos y valorados en países extranjeros.

Por medio de un análisis del entorno externo se pudo detectar los factores que representan una amenaza y una oportunidad para la ejecución del proyecto. En términos generales se evidencio que existe una coyuntura favorable tanto en Ecuador como en Suiza y elementos claves del ambiente que impulsan el plan de negocio en términos de producción y comercialización.

Se realizó un análisis del consumidor suizo, por medio de herramientas cualitativas y cuantitativas. A través de esta investigación se identificó los comportamientos y motivaciones del consumidor, además de las tendencias y preferencias del mercado respecto a los cereales para el desayuno. También se logró determinar que la población suiza estaría dispuesta a adquirir el cereal andino orgánico siempre y cuando este cuente con las respectivas certificaciones y ofrezca un valor agregado. Luego de definir la oportunidad de negocio, se desarrolló las estrategias de la mezcla de marketing, la cual se adecuó a las necesidades del mercado objetivo para motivar el deseo de compra del producto.

Por último, a través de la evaluación financiera se demostró que el proyecto es viable y realizable, puesto que los flujos de la inversión crean valor para el inversionista y la rentabilidad de la misma (40%) es aceptable ya que supera la tasa de descuento de la inversión.

ABSTRACT

This business plan focuses on the production of an Andean cereal made of quinoa and amaranth that will be exported to Switzerland. This project arises from the idea of potentiating and developing the agroindustry of Ecuador through the diversification of Andean products that are desired and valued in foreign markets.

Through an analysis of the external environment, it was possible to identify the factors that represent a threat or an opportunity for the execution of the project. In general means, it was evident that there is a favorable situation both, in Ecuador and in Switzerland, and that there are key elements of the background that drive the business plan in terms of production and commercialization.

An analysis of the Swiss consumer was carried out, using qualitative and quantitative tools. Through this research, consumer's behaviors and motivations were identified, as well as trends and market preferences regarding breakfast cereals. It was also possible to determine that the Swiss population would be willing to acquire the organic Andean cereal, as long as it has the respective certifications and offers added value. After defining the business opportunity, the marketing mix was developed using strategies which were adapted to the needs of the target market in order to motivate the desire of purchasing the product.

Finally, through the financial evaluation it was demonstrated that the project is viable and feasible, since the investment flows create value for the investors and the return of 40% is acceptable, since it exceeds the discount rate of the investment.

ÍNDICE

1. Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Justificación de trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo general.....	2
1.1.2. Objetivos específicos	2
2. Capítulo II: Análisis Entornos	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Entono Externo (PEST)	3
2.1.2. Análisis de la Industria.....	7
2.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos	10
2.2. Conclusiones del Análisis Externo.....	12
3. Capítulo III: Análisis del Cliente.....	14
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.1.1. Investigación Cualitativa	15
3.1.2. Investigación Cuantitativa	18
3.2. Conclusiones del análisis Cualitativo y Cuantitativo	20
4. Capítulo IV: Oportunidad de Negocios.....	22
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio	22
5. Capítulo V: Plan de Marketing.....	25
5.1. Estrategia General de Marketing	25
5.1.1. Estrategia de Internacionalización	26
5.1.2. Mercado objetivo	26
5.1.3. Propuesta de Valor	27
5.2. Mezcla de Marketing	28
5.2.1. Producto	28
5.2.2. Precio	31
5.2.3. Plaza	35

5.2.4. Promoción (Mezcla promocional).....	36
6. Capítulo VI: Propuesta de Filosofía Y Estructura Organizacional	39
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.2. Plan de Operaciones.....	41
6.3. Estructura Organizacional.....	44
7. Capítulo VII: Evaluación Financiera	48
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.	48
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital. ...	50
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	50
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	52
7.5 Índices financieros.....	53
8. Capítulo VIII: Conclusiones Generales	55
9. Referencias.....	57
10. Anexos.....	63

Capítulo I: Introducción

1.1. Justificación de trabajo

Alrededor del mundo, hay una predisposición creciente hacia el consumo de productos más naturales y sanos. Asimismo, en el mercado, se ha puesto de moda las dietas *gluten-free*, lo que ha generado una preferencia por los conocidos “granos ancestrales” que son naturalmente libres de gluten. (Pro Ecuador, 2017)

Consecuentemente, gracias a las tendencias del mercado y al hecho de que Ecuador por su ubicación geográfica produce una gran variedad de granos ancestrales de alta calidad (INIAP, 2013), se ha decidido elaborar un cereal andino orgánico hecho a base de quinua y amaranto, granos que son calificados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como súper alimentos por sus diversos beneficios nutricionales.

Un mercado potencial para dicho producto es Suiza, debido a que según el índice *Good Enough to Eat* de la ONG Oxfam, este es el segundo país en donde se come más saludablemente (Oxfam International , 2017). Además, Suiza tiene el mayor consumo per cápita de productos orgánicos con 221 Euros por persona (FiBL, 2016) y en los últimos años, este segmento de comida orgánica se ha ganado una alta participación de aproximadamente 7% del total del mercado de alimentos (Market Intelligence Canada, 2016). Así también, según Swiss Info, la venta de productos libres de gluten en supermercados, como “Migros” ha crecido en un 16% del 2015 al 2016, siendo una tendencia que va en aumento. (SWI, 2016)

Por último, Ecuador está en negociaciones para firmar un acuerdo con la Asociación Europea de libre Comercio (AELC), siendo Suiza un país miembro de este bloque. Dicho acuerdo podría facilitar, incentivar y potenciar las exportaciones ecuatorianas al mercado suizo.

1.1.1. Objetivo general

- Evaluar la factibilidad del plan de negocios para la elaboración y comercialización de un cereal natural andino hecho a base de quinua y amaranto para su exportación al mercado de Suiza.

1.1.2. Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo del mercado de Suiza y de Ecuador a través de las herramientas PEST y PORTER, para encontrar los factores críticos del macro entorno que afectan o benefician el desarrollo del plan de negocio.
- Identificar los gustos, las preferencias y las tendencias de consumo en el mercado suizo, a través de una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Determinar los elementos clave de las investigaciones previamente realizadas con el objetivo de explicar la oportunidad de negocio encontrada que impulsa y justifica la realización del presente proyecto.
- Definir dentro del plan de marketing la propuesta de valor del producto y las estrategias adecuadas para la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción), que permitan captar la atención del mercado objetivo y satisfacer sus necesidades.
- Establecer la propuesta de filosofía para la empresa, además de plantear el diseño de la estructura organizacional y el plan de operaciones a fin de poner en marcha el proyecto.
- Examinar la viabilidad financiera y la rentabilidad del plan de negocio mediante los flujos de caja proyectados, los criterios de inversión y los índices financieros.

ECUADOR	mercancías exportadas deben cumplir con las normas de origen establecidas por Suiza. (COMEX, 2015)			
	Ecuador está en negociaciones para firmar un acuerdo integral con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC). La importancia de firmar este acuerdo, sería que los productos ecuatorianos podrían aprovechar el acceso libre a nuevos mercados, como el de Suiza. (EFTA, 2017)			
SUIZA	Suiza es un estado federal, en donde el consejo federal tiene el poder ejecutivo y está conformado por siete ministros. Con respecto a la libertad política, Suiza es un país libre, con una calificación de 96/100 (0=menos libre, 100=más libre). (Freedom House, 2017)			
	Suiza ha adoptado el concepto de "nuevo alimento" de la UE; los nuevos alimentos estarán sujetos a la aprobación de la Oficina Federal de Inocuidad Alimentaria y Asuntos Veterinarios. (OMC, 2017)			
	La Oficina Federal de Seguridad Alimentaria, ha desarrollado la política nutricional Suiza, la cual promueve la alimentación saludable y una dieta variada para prevenir enfermedades asociadas con una mala nutrición. (FSVO, 2016)			
	Los reglamentos y normas que se necesitan para ingresar al mercado Suizo con productos alimenticios, se basan en la legislación de la Unión Europea y son los siguientes: -Control de los contaminantes alimenticios y niveles máximos -Control sanitario de los productos alimenticios -Etiquetado de productos alimenticio -Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos. (Prom Perú, 2015)			
	Suiza aplica un arancel de 2,7% a la importación desde Ecuador de la partida 1904.10.00 (productos hechos a base de cereales), por tener convenio SGP. (Trade Map, 2017)			

2.1.1.2 Entorno Económico

Tabla N° 2: Análisis Entorno Económico

País	Variable	Impacto			
ECUADOR	Según el indicador de libertad económica, Ecuador es una economía reprimida (está en el ranking 160/180). Esto se debe a que existe un entorno empresarial muy taxativo y los regímenes comerciales se han vuelto más restrictivos, lo que ha reducido la competitividad y la productividad del país. (Heritage Foundation, 2017)				
	La producción de alimentos frescos y procesados en Ecuador es un sector priorizado y por ello existen ciertos incentivos para la inversión en dicho sector como la exoneración del Impuesto a la Renta por 5 años desde que se generan ingresos, y además facilidad para acceder a financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional, CFN. (SENPLADES, 2012)				
	El valor de las exportaciones de productos hechos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado (1904.10.00), desde Ecuador hacia el mundo se ha incrementado desde el 2014 al 2016 en un 24%. (Trade Map, 2016)				
SUIZA	Suiza posee una de las economías más robustas del mundo con un PIB nominal para el 2017 de \$ 672.5 billones y un PIB per cápita \$ 79,562; con perspectivas a un crecimiento del PIB real del 2% en el período 2018-2021, según el reporte – país de Suiza de IHS Global Inc. (IHS, 2016)				
	En cuanto a libertad económica, Suiza se encuentra en el puesto No. 4 del ranking mundial, con un puntaje de 81.5 (siendo 60.9 el puntaje mundial promedio), por lo que se considera a Suiza una economía libre. Esto se debe gracias a su apertura con el comercio exterior y la existencia de un entorno normativo estable. (Heritage Foundation, 2017)				

SUIZA	Suiza es el 22° mayor importador de productos hechos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado (1904.10.00), ver Anexo 1. En el 2016, Suiza importo alrededor de 44.26 Millones de esta partida arancelaria al mundo. (Trade Map, 2016)			
--------------	--	--	--	--

2.1.1.3. Entorno Social

Tabla N° 3: Análisis Entorno Social

País	Variable	Impacto		
ECUADOR	El cultivo de granos andinos, según la FAO representa una palanca clave para el desarrollo de las comunidades locales del país, debido a que detrás de la cadena de valor productiva de granos ancestrales y sus derivados, “se agrupa a muchos pequeños productores en situación de pobreza”. (FAO, 2017)			
	En Ecuador, los consorcios de exportadores de quinua y otros granos andinos benefician directa o indirectamente a más de 10,000 familias de pequeños productores. (MRECI, 2016)			
SUIZA	Una tendencia notable en Suiza es el “aumento de la conciencia hacia los temas de sostenibilidad. Esto ha incentivado la demanda de productos orgánicos, de comercio justo o certificados por otros métodos”. (Pro Colombia, 2011).			
	Suiza tiene el consumo per cápita de productos orgánicos más alto del mundo, con 221 EUR / persona. (FiBL, 2016)			
	Los suizos destinan mensualmente 6.4% de su salario para alimentos y bebidas (aprox. Fr. 641,68). El gasto en productos a base de cereales representa alrededor del 15% de este rubro en alimentación (aprox. Fr. 96). (FSO, 2014)			
	El consumidor Suizo tiene un gran poder adquisitivo y está dispuesto a pagar más por alimentos que son buenos para su salud y los pueden ayudar a verse o sentirse mejor. (Leinert, Brand, & Duma, 2016)			

SUIZA	El índice de desarrollo humano (IDH) de Suiza es de 0.930 (mejor mientras más se acerca a 1). Este hecho es relevante ya que la población de los países con un nivel alto de desarrollo social son los que más demandan productos con alto valor agregado. (UNDP, 2017)				
--------------	---	--	--	--	--

2.1.1.4. Entorno Tecnológico

Tabla N° 4: Análisis Entorno Tecnológico

País	Variable	Impacto			
ECUADOR	Según el MIPRO, el desarrollo de la agroindustria se ve frenado por la falta de innovación y diversificación de la oferta productiva y la escasa implementación de sistemas de gestión de calidad. (MIPRO, 2016)				
	El INIAP y el MAGAP han implementado métodos de mejoramiento genético de las distintas variedades de cultivos de granos y cereales andinos. (MAGAP, 2013)				
	El tiempo de tránsito desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Basilea (Suiza) es de aproximadamente 25 días. El costo del flete marítimo de un contenedor de 20' Seco es de \$2,000. (Pro Ecuador, 2017)				
SUIZA	Según el Logistics Performance Index (LPI), Suiza ocupa el puesto 11 entre 150 países con un puntaje de 3.99 (0 = peor, 5= mejor). Lo que indica que Suiza tiene uno de los mejores desempeños logísticos. (Banco Mundial, 2016)				
	Según el índice de globalización KOF, Suiza está en el Ranking N° 5 de 207 países. (KOF, 2017)				

2.1.2. Análisis de la Industria

Según Porter, la naturaleza competitiva de una industria está conformada por cinco fuerzas: Rivalidad entre competidores, entrada de nuevos competidores,

amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes. (David, 2008, p. 100)

Clasificación de la industria

Tabla N° 5: Clasificación CIIU

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

Tomado de: (CIIU, 2012)

2.1.2.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Tabla N° 5: Análisis de las Fuerzas de Porter.

Fuerza	Variable	Criterio
Entrada de nuevos competidores	Suiza es un mercado altamente regulado y posee una de las legislaciones alimentarias más estrictas del mundo (principalmente en términos de trazabilidad, productos modificados genéticamente, estándares de salud/nutrición, etiquetado, entre otros). (Market Intelligence Canada, 2016)	Amenaza Alta
	Para ingresar a esta industria el requerimiento de capital para maquinaria y tecnología es costoso, debido a que los nuevos competidores deben invertir en nuevas innovaciones que faciliten la producción de alimentos de una manera sustentable y responsable. (Leinert, Brand, & Duma, 2016)	Amenaza Alta

Rivalidad entre competidores	<p>En el 2016, Migros Genossenschaftsbund, lideró el mercado de los cereales para el desayuno, mientras que Kellogg (Schweiz) AG ocupó el segundo lugar. Este liderazgo se debe a que Migros es una empresa conocida que ofrece productos de alta calidad a precios asequibles. (Euromonitor, 2016)</p>	<p>Amenaza Alta</p>
	<p>Los ingresos en el segmento "Cereales para el desayuno" ascienden a US \$ 118 millones en 2017. Se espera que los ingresos en el segmento de mercado crezca anualmente en los próximos tres años en 2.4%, ver Anexo 2. (Statista, 2017)</p>	<p>Oportunidad Media</p>
Poder de negociación de los clientes	<p>En Suiza los productos procesados alimenticios son vendidos a través de supermercados o tiendas especializadas. Dentro de las cadenas más grandes de supermercados están Coop y Migros que abarcan el 56% de la participación de mercado. (Market Intelligence Canada, 2016)</p>	<p>Amenaza Alta</p>
	<p>Los consumidores suizos son muy estrictos en cuanto a calidad y no compran un producto sino tiene las respectivas certificaciones y regulaciones. (Santander, 2017)</p>	<p>Amenaza Alta</p>
Poder de negociación de los proveedores	<p>En Suiza existe un alto número de proveedores para el mercado de los cereales. En el año 2015, la superficie agrícola utilizada para el cultivo de cereales representó el 14% del total. Esto significó una producción estimada de 964 mil toneladas de cereales en dicho año. (FSO, 2017)</p>	<p>Oportunidad Media</p>
	<p>Suiza ha mantenido subsidios y medidas proteccionistas para apoyar a los proveedores del sector agrícola. Los precios domésticos de los productos agrícolas suizos (incluidos granos y cereales), están en promedio 68% por encima de los</p>	<p>Amenaza Media</p>

	precios mundiales, entre 2014-2015. (OECD, 2015)	
Amenaza de productos sustitutos	<p>El principal sustituto es el “Müesli”, un alimento tradicional suizo que consiste en la mezcla de cereales y granos con fruta deshidratada para el desayuno. La marca más reconocida en el mercado es: Swiss Müesli de la empresa “Familia”.</p> <p>Otros productos sustitutos que representan una amenaza son los elaborados a base de cualquier tipo de cereal, como por ejemplo: barras energéticas, galletas, granolas u otros <i>snacks</i> nutritivos. Además, alimentos como el pan y otras preparaciones similares hechas a base de granos o pseudocereales.</p>	Amenaza Alta

A continuación se puede observar el resumen de la evaluación de las fuerzas de Porter, donde 3 es una amenaza alta, 2 una amenaza media y 1 una amenaza baja.

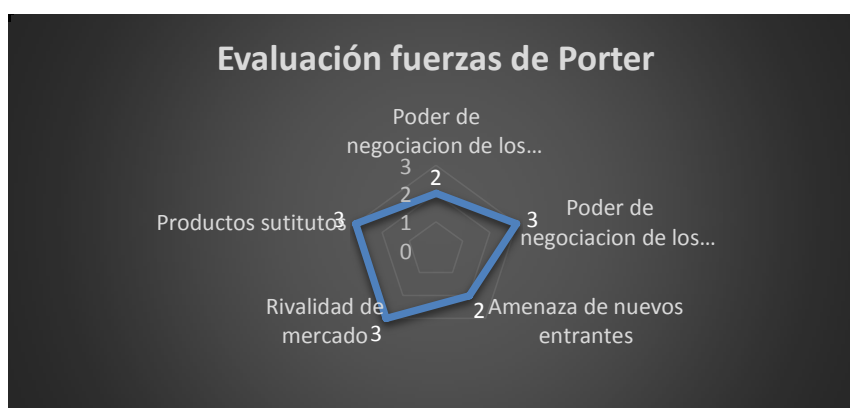


Figura N°1: Evaluación de las fuerzas de Porter

2.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla N° 6: Matriz de valuación de factores externos (EFE)

Matriz EFE			
	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Plan de Mejora Competitiva para potenciar la	0,05	3	0,15

agroindustria de granos andinos en Ecuador.			
Suiza otorga trato preferencial SGP para las exportaciones Ecuatorianas.	0,07	4	0,28
Ecuador y Suiza en negociaciones para firmar el Acuerdo Europeo de libre comercio.	0,05	4	0,2
Política Nutricional Suiza fomenta el consumo de alimentos saludables.	0,04	3	0,12
Incremento de las exportaciones ecuatorianas de la partida 1904.10.00 en un 24% desde el 2014 al 2016.	0,04	4	0,16
El entorno económico en Suiza es estable y existe una gran apertura comercial.	0,06	3	0,18
La agroindustria de granos andinos beneficia a más de 10,000 familias de pequeños productores en Ecuador.	0,05	3	0,15
Suiza es el país con mayor consumo per cápita de productos orgánicos.	0,08	4	0,32
El consumidor suizo tiene un gran poder adquisitivo y está dispuesto a pagar más por un producto con valor agregado.	0,05	4	0,2
El INIAP y el MAGAP invierten en investigación para el mejoramiento genético de granos ancestrales.	0,06	4	0,24
Suiza posee uno de los mejores desempeños logísticos (Ranking 11/150 países)	0,05	3	0,15
Se espera que el mercado de cereales para el desayuno crezca anualmente en 2.4%.	0,05	4	0,2
Amenazas			
La inestabilidad política y el entorno regulatorio no tan favorable en Ecuador, dificultan la apertura de un negocio.	0,04	2	0,08
Los nuevos alimentos que ingresen al mercado suizo, están sujetos a la aprobación de la Oficina Federal de Inocuidad Alimentaria.	0,04	2	0,08
La economía ecuatoriana es reprimida por un entorno empresarial taxativo y regímenes comerciales restrictivos.	0,04	1	0,04
Existe una falta de innovación y diversificación de la oferta productiva en el sector agroindustrial.	0,03	1	0,03
Suiza es un mercado altamente regulado y posee una de las legislaciones alimentarias más estrictas del mundo.	0,06	2	0,12

La rivalidad entre competidores es alta, y en el mercado ya están empresas posicionadas.	0,05	2	0,1
El poder de negociación del consumidor suizo es alto.	0,04	2	0,08
La amenaza de productos sustitutos es alta.	0,05	2	0,1
Total	1		2,98

2.2. Conclusiones del Análisis Externo

- Una puntuación de 2,98 esta sobre el promedio de 2,5. Esto indica que la nueva empresa podría aprovechar las oportunidades del mercado para minimizar las amenazas de una manera satisfactoria.
- Ecuador presenta un ambiente político inestable y un entorno regulatorio no tan favorable, lo que dificulta la apertura de un negocio. Suiza por su parte no genera mayor incertidumbre en este aspecto. Existen políticas que impulsan el desarrollo del presente plan de negocios como el “Plan de Mejora Competitiva” y la “Política Nutricional Suiza”. Actualmente Ecuador es parte del Sistema generalizado de preferencias con Suiza, por ello se aplica un arancel mínimo de 2,7% para la partida 1904.10.00. Además, Ecuador está en negociaciones para firmar el Acuerdo Europeo de Libre Comercio (AELC).
- El entorno económico en Ecuador se caracteriza por tener regímenes comerciales restrictivos y un entorno empresarial taxativo. Por otro lado, Suiza tiene una economía robusta, estable y con gran apertura al comercio exterior. Las exportaciones de Ecuador de productos hechos a base de cereales han aumentado 24% en los últimos tres años y Suiza es el 22° mayor importador de esa partida.
- Suiza tiene el mayor consumo per cápita de productos orgánicos. Además, los consumidores por temas de sostenibilidad se inclinan cada vez más por alimentos naturales y sanos que tengan certificaciones de comercio justo u orgánicos; y están dispuestos a pagar más por el valor agregado de un producto. Mensualmente un suizo gasta alrededor de Fr.96 en productos hechos a base de cereales. Por otra parte, el sector

agroalimentario de granos andinos puede convertirse en un eje de desarrollo económico para el Ecuador.

- Con respecto al factor tecnológico, en el Ecuador se ha impulsado la investigación para el mejoramiento genético de las diferentes variedades de granos andinos. El tiempo para la exportación desde Ecuador hacia Suiza es de 25 días y el costo del flete marítimo es de \$ 2,000 aproximadamente. Suiza tiene un excelente desempeño logístico, lo que facilita la exportación de un producto a dicho mercado.
- La amenaza de nuevos competidores es media, ya que existe una estricta legislación que regula el ingreso de productos alimenticios al mercado suizo y los altos requerimiento de capital, constituyen fuertes barreras de entrada.
- La rivalidad entre competidores es alta, a consecuencia de que existen compañías que ya están bien posicionadas en el mercado de cereales como Migros y Kellogs. A pesar de ello, se espera que la industria de cereales para el desayuno crezca 2,4% desde el 2017 hasta el 2021.
- El poder de negociación de los clientes es alto, dado que se concentra el 56% de la participación de mercado en dos *retailers* (Coop y Migros). A su vez, el consumidor final es muy exigente en cuanto a la calidad y espera que el producto tenga certificaciones avaladas internacionalmente.
- El poder de negociación de los proveedores es medio, debido a que hay varios proveedores de cereales para la industria, pero el sector agrícola es protegido por el gobierno y los precios de los *commodities* son elevados.
- La amenaza de productos sustitutos es alta, puesto que en el mercado se comercializan varios alimentos hechos a base de distintos cereales, por este motivo el cereal andino debe tener una fuerte diferenciación y ofrecer un alto valor agregado.

Capítulo III: Análisis del Cliente

El análisis del cliente se enfoca en la comprensión del mercado con respecto a lo que necesitan y desean los consumidores, esto se convierte en la base para la creación de valor de cliente y relaciones con los clientes. (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 2013, p. 97)

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Problema de investigación

¿Cuál es la preferencia del consumidor suizo por un cereal andino hecho a base de quinua y amaranto?

Ho: El 80% de los consumidores comprarían un cereal de quinua y amaranto.

H1: El 20% de los consumidores no comprarían un cereal de quinua y amaranto.

Objetivo general

Analizar los comportamientos de compra del consumidor suizo respecto a los cereales para el desayuno hechos a base de granos andinos.

Objetivos específicos

1. Conocer cuáles son los gustos y preferencias respecto a las características de producto que los consumidores valoran en un cereal para el desayuno.
2. Determinar cuál es el precio que el mercado está dispuesto a pagar por un cereal andino.
3. Establecer en donde prefiere el consumidor adquirir un cereal de quinua y amaranto.
4. Definir los canales de comunicación a través de los cuales el consumidor quiere obtener información sobre el cereal andino.

Segmentación del mercado

Tabla N°7: Segmentación del mercado potencial

Segmentación de Mercado		
Geográfica		
Descripción	Población	%
País: Suiza	8.236.303	100%
Región Lingüística: Alemana (D-CH)	5.353.597	65%
Demográfica		
Descripción	Población	%
Hombres y mujeres en Suiza (entre 18 a 75 años)	4.622.018	100%
Hombres y mujeres suizos de la región lingüística (D-CH) entre 18 a 75 años	3.199.861	69.2%
Psicográfica		
Descripción	Población	%
Siguen una dieta/alimentación especial	1.087.953	34%
TOTAL	1.087.953	

Año: 2017

Tomado de: (FSVO, 2015)

3.1.1. Investigación Cualitativa

Esta investigación se llevó a cabo mediante dos entrevistas a expertos y dos entrevistas a consumidores potenciales suizos.

3.1.1.1. Resultados entrevistas a expertos

Los expertos entrevistados fueron: Paulina Laso, Line Manager de CPW (*Cereal Partners Worldwide*) Nestlé – Ecuador y Manuel Baldeón, Director del Centro de Investigación de Ciencias de la Salud Eugenio Espejo de la UTE.

Percepción acerca del mercado de cereales

- A nivel general la tendencia en este mercado viene aumentando, a pesar de los ataques que ha tenido la industria por temas de azúcar y de otros componentes.
- El mercado de los cereales para el desayuno tiene un gran potencial, puesto que en la actualidad las personas en el hogar no tienen tiempo para preparar el desayuno, por ello optan por alternativas más rápidas y

fáciles como los desayunos “*on the go*”. Es decir, consumir al paso una barra de cereal o un cereal con yogurt o fruta para ahorrar tiempo.

- Según Baldeón, se recomienda dentro del desayuno tener un lácteo, una porción de cereal, agua y una fruta. La porción adecuada de cereal para un adulto es de 30 gramos diarios para complementar su nutrición.

Percepción y preferencias del consumidor suizo por un cereal andino

- Las preferencias han evolucionado de manera clara hacia un consumo saludable y en un mercado como Suiza dicha tendencia es mucho más evidente, ya que esta población es muy educada en cuanto a hábitos alimenticios y al tener un alto poder adquisitivo tienden a alimentarse mejor y a buscar productos funcionales, naturales, orgánicos y con un alto contenido nutricional, a pesar de que sean más costosos.
- En Ecuador estamos acostumbrados a vivir con la quinua y el amaranto, mientras que en el caso de Suiza, allá no hay producción de estos granos ancestrales. Por ende, para un suizo el hecho de poder adquirir un cereal andino es un lujo.
- El consumidor suizo es consciente de los beneficios que pueden aportar los cereales como la quinua, la cual es muy conocida a nivel internacional. Por este motivo, van a tener un mayor interés en comprar este tipo de producto, más aún si ofrece un valor agregado.

Segmento de mercado al cual se debería enfocar

- Para Lasso, el segmento de mercado al cual se debería dirigir un producto como el cereal andino es para el público adulto en general a partir de los 18 años (que son quienes tienen el poder adquisitivo para efectuar la compra). Ella recomienda esto, dado que en el caso de Nestlé, la marca “*Fitness*” está enfocada en el segmento adultos que llevan un estilo de vida saludable y buscan una alimentación holística.

Recomendaciones de ingreso al mercado Suizo

- El producto debe obtener certificaciones que sean avaladas internacionalmente. Como por ejemplo, sellos orgánicos o de comercio

justo, debido a que esto facilitaría el ingreso al mercado y ayudaría a ganar la aceptación de los consumidores.

- Sería importante guiarse en las presentaciones y los precios de los productos similares en el mercado, para en base a eso elaborar un *price index* y determinar el monto real que los clientes potenciales están dispuestos a pagar por determinada cantidad de producto.
- Para la experta de Nestlé, la forma más óptima de llegar al consumidor suizo, sería promoviendo el concepto de granos andinos ya que es una comunicación muy poderosa y que llama mucho la atención.

3.1.1.2. Resultados entrevista a consumidores

Se entrevistó vía llamada telefónica a dos consumidores potenciales: Tobías Eigenmman (Nacionalidad Suiza) y Sergio Bosmediano (Nacionalidad Alemana, residente en Suiza).

Producto

- En términos generales, una buena mezcla entre la calidad, el sabor y el aporte nutricional es muy importante e influye en la decisión de compra de los alimentos.
- El consumidor quiere conocer si detrás de un producto existe una cadena de producción sostenible, si hay comercio justo y si la empresa productora se preocupa por el impacto medio ambiental que genera.
- Los entrevistados han probado anteriormente la quinua, les agrada el sabor y saben que es saludable. Sin embargo, no tienen mucho conocimiento sobre el amaranto.
- Se hizo énfasis en que se prefiere que el producto no contenga altos niveles de azúcar para que sea más sano y natural.

Motivación de compra de un cereal andino orgánico

- Contribuir a la protección ambiental y a la producción natural.
- Apoyar a los productores y comunidades locales que se benefician de la comercialización de los productos.

Precio

- En el mercado existen productos similares, como un cereal pop de quinua en la presentación de 125 gramos y cuesta alrededor de Fr. 4.
- El consumidor está dispuesto a pagar un precio justo o superior por productos que tengan certificaciones, ya que saben que han pasado por estrictos controles de calidad.

Plaza

- Preferirían adquirir un cereal en las cadenas de supermercados como Coop o Migros, ya que es ahí donde realizan regularmente las compras de alimentos, además las tiendas especializadas se ubican en su mayoría solo en las ciudades grandes como Zúrich o Ginebra.
- En los supermercados se ve con más frecuencia productos bajo el nombre de super foods, orgánicos, bio y libres de gluten.

Promoción

- Les gustaría que se realizaran degustaciones en supermercados o en tiendas especializadas para que los clientes potenciales se familiaricen con el sabor del producto y conozcan los beneficios nutricionales.

3.1.2. Investigación Cuantitativa

Para fines del presente estudio se ha determinado realizar 10 encuestas vía online a consumidores potenciales que cumplen con las especificaciones del segmento objetivo. El modelo de la encuesta se puede visualizar en el siguiente link: <https://goo.gl/forms/eTVIfAWzMt9ae1yH2>

3.1.2.1. Resultados encuesta a consumidores

Tabla N°8: Resultados de las encuestas a los consumidores

Perfil de los encuestados
<p>Edad y genero</p> <p>Los encuestados de 18 a 34 años representan el 40%, de 35 a 49 años el 20%, de 50 a 64 años el 30% y de 65 a 75 años el 10%. El 60% corresponde al género femenino y el 40% al género masculino.</p>

¿Sigue alguna dieta/alimentación especial? Si su respuesta fue sí, indique cual:

60% indica que sigue una dieta o cuidado especial de alimentación y el 40% restante no. Las dietas más mencionadas fueron vegetariana, comida orgánica, restricción de grasas y libre de gluten. (Ver Anexo 3)

Comportamiento de consumo de cereales para el desayuno

Frecuencia de consumo

¿Cuántos días a la semana consume cereales en el desayuno?

60% de los entrevistados consume cereales entre 3 a 4 veces por semana, 20% de 5 a 6 veces por semana y otro 20% de 1 a 2 días.

¿Con qué frecuencia compra cereales para el desayuno?

60% compra semanalmente, 30% mensualmente y 10% quincenalmente.

Factores que influyen en la decisión de compra

De los siguientes factores, ordene de 1 a 6, cuáles son los más influyentes al momento de comprar un cereal para el desayuno

Para la mayoría de los encuestados el factor más influyente es el sabor del producto, seguido por las certificaciones del producto (orgánico y de comercio justo), tercero el contenido nutricional, cuarto la presentación del empaque, quinto la marca y por último el precio.

Percepción del consumidor potencial sobre el cereal andino de quinua y amaranto

Conocimiento de los ingredientes del producto

¿Alguna vez ha probado quinua o amaranto?

60% de los encuestados ha probado la quinua, 30% ambos granos y tan solo un 10% nunca ha probado ni quinua ni amaranto.

Preferencia del consumidor

¿Estaría interesado en comprar un cereal andino orgánico de quinua y amaranto?

70% del total dijo que estaba muy interesado en probar el cereal andino y 30% estaba interesado.

Especifique cuales son las razones/motivos por las cuales estaría dispuesto a adquirir el cereal andino.

Los consumidores están motivados a comprar el cereal andino porque les parece una alternativa saludable y natural, además les gusta que el producto sea orgánico y provenga desde los andes Ecuatorianos. (**Ver Anexo 3**)

Promoción

¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre el producto? (Escoger dos opciones)

La mejor forma sería a través de degustaciones e información en los puntos de venta (80%), seguido por la página web (60%), a través de medios sociales (30%) y en una revista especializada (30%).

Plaza

¿En qué lugar preferiría comprar el cereal andino?

Al 70% de los encuetados les gustaría a través de un supermercado y al 30% a través de una tienda especializada.

Precio

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un cereal hecho a base de quinua y amaranto orgánico en una presentación de 125gr?

El 60% está dispuesto a pagar de Fr. 3 a Fr. 4 y el 40% restante pagaría de Fr. 4 a Fr. 5

3.2. Conclusiones del análisis Cualitativo y Cuantitativo

3.2.1. Conclusiones del análisis Cualitativo

- Debido al rápido estilo de vida en las economías industrializadas como Suiza, la gente busca alternativas fáciles para el desayuno como cereales listos para consumir.
- El consumidor suizo está bien educado en cuanto a hábitos alimenticios, además tiene una fuerte conciencia ética/ambiental, y un alto nivel de ingresos por hogar, por ello demanda alimentos de mayor calidad. Esta calidad está asociada a consideraciones de salud, bienestar, comercio justo, y a una producción sostenible. Por ello, los productos orgánicos son una tendencia en el mercado.
- Se ha identificado que en Suiza no tienen mucho conocimiento sobre el amaranto, por ende se debería realizar degustaciones o entregar

muestras gratis del cereal andino para que el mercado se familiarice con el sabor del producto y se entere sobre las propiedades de estos granos.

- Se determinó que el consumidor suizo estaría motivado a pagar un precio superior por los alimentos que tienen valor agregado. Sin embargo, se sugiere analizar los precios del mercado para establecer el valor real al cual el cliente está dispuesto a adquirir el producto.

3.2.2. Conclusiones del análisis Cuantitativo

Tabla N°9: Tabla de contingencia para relacionar variables.

¿Sigues alguna dieta/alimentación especial?	Interés en comprar el producto	Precio dispuestos a pagar	Edad	Sexo
Si	Fuertemente interesado	Fr. 3 – Fr. 4	18-34	Femenino
Si	Fuertemente interesado	Fr. 4 – Fr. 5	18-34	Masculino
Si	Fuertemente interesado	Fr. 4 – Fr. 5	35-49	Femenino
Si	Fuertemente interesado	Fr. 4 – Fr. 5	50-64	Femenino
Si	Fuertemente interesado	Fr. 4 – Fr. 5	50-64	Femenino
Si	Fuertemente interesado	Fr. 3 – Fr. 4	65-75	Femenino

- Se acepta la hipótesis nula, ya que todos los consumidores encuestados están dispuestos a comprar el producto (70% muy interesados y 30% interesados). Los consumidores que están muy interesados en adquirir el cereal andino son generalmente los que siguen una dieta/alimentación especial, que en su mayoría son mujeres.
- Las tres características de un cereal para el desayuno que más valora el consumidor es: el sabor, las certificaciones del producto y el contenido nutricional.
- Alrededor del 70% de los consumidores opta por adquirir el cereal andino en los supermercados (Coop o Migros son los más preferidos).
- La forma más aceptada para recibir información sobre el producto sería a través de degustaciones en los puntos de venta (80%) y a través de la página web de la empresa (60%).
- El 60% del total está dispuesto a pagar entre Fr. 3 a Fr. 4 por un cereal andino de 125 gr y el 40% pagaría de Fr. 4 a Fr. 5. Los consumidores que pagarían más son los que están fuertemente interesados en comprar el producto y siguen una alimentación especial. Ver Anexo 4

Capítulo IV: Oportunidad de Negocios

Se busca definir la oportunidad de negocio para la exportación de un cereal andino hecho a base de quinua y amaranto, al mercado suizo. Dicha oportunidad se la identifica a través de la evaluación del análisis del entorno externo y el análisis del consumidor.

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

Oportunidades encontradas a través del análisis del entorno externo

Se logró identificar que Suiza presenta un ambiente político estable. Además, posee una de las economías más fuertes en todo el mundo y un alto PIB per cápita de \$79, 562 (IHS, 2016), lo que significa que el consumidor tiene un alto poder adquisitivo. Asimismo, Suiza es el quinto país más globalizado, su desempeño logístico es excelente y existe una gran apertura al comercio exterior, factores que facilitan los negocios internacionales con este país.

El consumo per cápita de productos orgánicos en Suiza es de 221 Euros/persona (FiBL, 2016), y el consumidor gasta alrededor de Fr. 96,00 mensuales en los productos hechos a base de cereales. Ver Anexo 5

Por su parte, en Ecuador la producción de alimentos frescos y procesados es un sector priorizado, y por ende el gobierno concede una exoneración del pago del impuesto a la renta durante 5 años después que la empresa empiece a generar ingresos. Para Ecuador es importante diversificar los productos agroindustriales, ya que según el MIPRO, la producción de este sector ha concentrado sus esfuerzos en escasos productos y pocos mercados.

Una oportunidad, para el desarrollo del presente proyecto es que Ecuador por su posición geográfica, produce granos andinos de excelente calidad (COMEX, 2016). Sumado a esto, se pretende implementar un Sistema Nacional de Trazabilidad que se apegue a los requisitos de la normativa internacional, lo cual facilitaría el acceso a mercados extranjeros más exigentes (MIPRO,

2016). Este hecho contribuye a mejorar la oferta exportable de alimentos para mercados internacionales. Conjuntamente, el cultivo de granos andinos y su agroindustria es una palanca clave para el desarrollo de la sociedad, puesto que beneficia a más de 10,000 familias de pequeños productores.

Existen algunas políticas en ambos países que benefician al negocio propuesto, como por ejemplo, el Plan de mejora competitiva en Ecuador, a través del cual el INIAP y el MAGAP buscan métodos de mejoramiento genético para las plantaciones de granos andinos. Al mismo tiempo, en Suiza el gobierno promueve campañas y leyes como la política nutricional suiza para incentivar la buena alimentación, lo que refuerza la decisión de compra de los consumidores por productos más saludables. (FSVO, 2015)

Las relaciones comerciales entre Suiza y Ecuador presentan perspectivas futuras alentadoras por las negociaciones que se están llevando a cabo para firmar el Acuerdo Europeo de libre comercio. También, actualmente el Ecuador ya es parte del Sistema Generalizado de Preferencias- SGP con suiza. Esto le concede un trato preferencial para las exportaciones.

El valor de las exportaciones Ecuatorianas de la partida arancelaria 1904.10.00 ha aumentado en un 24% desde el 2014 hasta el 2016. Suiza a pesar de ser un país pequeño es el 22° mayor importador de esta partida (Trade Map, 2017) y se espera que el mercado de cereales para el desayuno crezca 2.4% hasta el 2021. (Statista, 2017)

Oportunidades encontradas por medio del análisis del Consumidor

Se ha determinado que el tamaño del mercado potencial en Suiza para un producto como el cereal andino, es de un total de 1.087.953, que corresponde a hombres y mujeres de la región lingüística alemana-suiza (D-CH), entre 18 a 75 años, quienes siguen una dieta/alimentación especial (por ejemplo: libre de gluten, vegetariana, entre otras).

Análisis cualitativo

- Debido al rápido estilo de vida en las economías industrializadas como Suiza, la gente busca alternativas fáciles para el desayuno como cereales listos para consumir.
- La población suiza, al tener altos ingresos y un mejor estándar de vida, se preocupa más por temas de salud y una adecuada alimentación, por tal motivo demanda productos de mayor calidad y con un alto valor agregado.
- El segmento de alimentos orgánicos, bio y libres de gluten son una tendencia en el mercado.
- El cliente está motivado a pagar un precio más alto por aquellos productos que le producen bienestar.
- El consumidor suizo, tiene una fuerte conciencia ética y ambiental por ello se inclina por alimentos con sello de comercio justo.

Análisis cuantitativo

- El cien por ciento de los encuestados estaba muy interesado o interesado en adquirir el cereal andino y el 60 por ciento está dispuesto a pagar de Fr. 3 a Fr. 4 por una presentación de 125g.
- Las personas que siguen una dieta o alimentación especial son las que están más interesadas en adquirir el cereal andino.
- La frecuencia más común de consumo de un cereal para el desayuno es de 3 a 4 veces por semana (60%).
- Los consumidores están motivados a adquirir este producto principalmente porque lo perciben como un alimento sano, natural y orgánico; además les llama mucho la atención la combinación entre la quinua y el amaranto; y les gusta la idea de poder adquirir un cereal de granos ancestrales proveniente directamente desde los Andes.

Capítulo V: Plan de Marketing

En este capítulo se busca definir la estrategia general de marketing, el mercado objetivo, la propuesta de valor del producto con la cual se quiere llegar al cliente y el diseño de la mezcla de marketing.

5.1. Estrategia General de Marketing

Para comercializar el cereal andino se ha decidido escoger la estrategia general de marketing basada en la diferenciación por medio del producto. El factor diferenciador en este caso estará fundamentado por las características del producto y la imagen de marca. El objetivo de esta estrategia es ofrecer cualidades o atributos distintivos y significativos que sean valorados positivamente por el comprador, y que creen algo que se perciba como único. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 286)

El cereal andino hecho a base de quinua y amaranto es un concepto nuevo para el desayuno de los hogares suizos, y es un producto en el que se fusiona los beneficios nutricionales de dos granos ancestrales. Las características diferenciadoras están directamente relacionadas con los siguientes aspectos:

- La materia prima es originaria directamente de las planicies de los andes Ecuatorianos. “El tipo de quinua que se cultiva en el Ecuador posee características organolépticas 7 a 8 veces mayores que las que producen otros países de la región”. (COMEX, 2016)
- Tanto la quinua como el amaranto para la elaboración del cereal, son obtenidas a través de técnicas ancestrales incas que han pasado de generación en generación y constituyen base del conocimiento milenario de los pequeños agricultores quienes cultivan estos granos andinos de una manera natural y amigable con el medio ambiente.
- La imagen de marca del cereal andino busca transmitir emociones y valores sobre la cultura e identidad de los pueblos indígenas ecuatorianos quienes poseen en sus tierras el secreto de una alimentación balanceada.

5.1.1. Estrategia de Internacionalización

El producto será exportado bajo el régimen aduanero de exportación definitiva que está estipulado en el Art. 154 del reglamento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI. La exportación se apega a este tratamiento arancelario, ya que la mercancía está destinada a la salida definitiva del territorio aduanero ecuatoriano para su consumo en Suiza.

5.1.2. Mercado objetivo

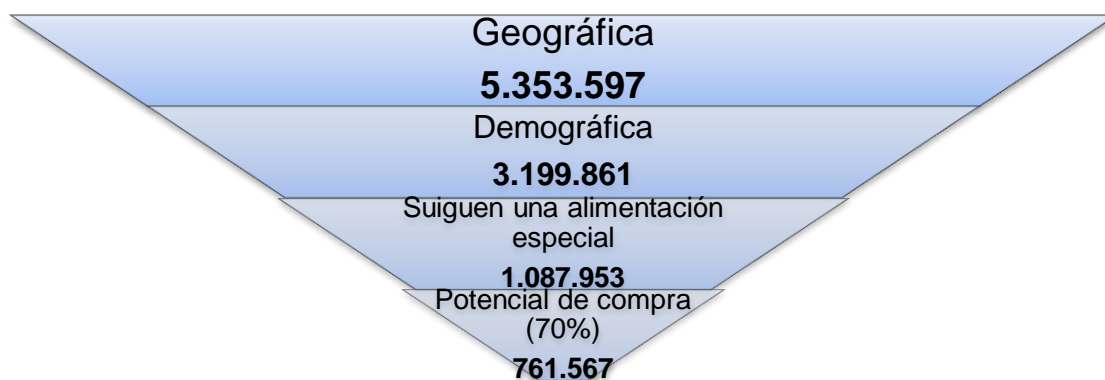


Figura N°2: Pirámide invertida de segmentación de mercado

- El mercado objetivo son 761.567 personas: Hombres y mujeres de la región lingüística alemana, que tienen entre 18 a 75 años, que siguen una dieta o alimentación especial y están muy interesados en comprar el cereal andino hecho a base de quinua y amaranto.
- Se decidió escoger la región lingüística alemana ya que es la más poblada (representa 65% del total), además en esta región existe aproximadamente un 10% más de personas que han reportado seguir una dieta o alimentación especial. Ver Anexo 6
- Se tomó en cuenta a las personas que siguen una dieta especial, en vista de que son los consumidores que más cuidan de su alimentación y están preocupados por adquirir productos orgánicos, libres de gluten, vegetarianos, alimentos con menos niveles de azúcar o grasa, entre otros. (FSVO, 2015)

5.1.3. Propuesta de Valor

La promesa de valor es una razón convincente por la cual el mercado objetivo debería adquirir un producto (Kotler & Keller, 2006, p. 310) . Por medio del modelo Canvas, se ha definido la manera y los mecanismos mediante los cuales se proponen crear, capturar y entregar valor para el mercado objetivo.








<p>Asociaciones clave </p> <p>Proveedores de quinua y amaranto con certificaciones orgánicas y de comercio justo: -Corporación de Productores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH)</p> <p>Distribuidores: -Coop -Migros -Aldi</p> <p>Establecer negociaciones con las principales cadenas de supermercados minoristas para ingresar en el mercado.</p>	<p>Actividades clave </p> <p>-Realizar publicidad y promociones a través de degustaciones para dar a conocer el cereal. -Cumplir a tiempo con la entrega del producto a los minoristas.</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Proporcionar el complemento perfecto para el desayuno de los hogares suizos, a través de un cereal proveniente directamente de los andes ecuatorianos, el cual lleva en su contenido el secreto milenario de la nutrición de los incas, con dos granos ancestrales que brindan una alimentación holística y natural que propicia un estado de bienestar y satisfacción.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>-Comprometerse a entregar un producto natural, saludable e inocuo. -Satisfacer las necesidades de nutrición. - Servicio postventa para mantener contacto con el consumidor.</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>-Hombres y mujeres de la región lingüística alemana, que tienen entre 18 a 75 años y que siguen una dieta o alimentación especial. -Personas con un estilo de vida saludable</p>
<p>Estructura de costes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Gasto en los empleados (mano de obra) • Gasto en Investigación y desarrollo • Gasto en materia prima • Gastos de logística • Gasto publicidad 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilidades por la comercialización del cereal andino hecho a base de quinua y amaranto al mercado suizo 		

Figura N°3: Modelo Canvas

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

El producto es algo que se puede ofrecer en el mercado para su adquisición o consumo y puede satisfacer una necesidad. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 196)

5.2.1.1. Características del producto

El producto es un cereal pop (inflado) hecho a base de quinua y amaranto, dos pseudocereales de origen vegetal que son naturalmente libres de gluten. A continuación se detalla los beneficios de ambos cereales:

Tabla N°10: Propiedades de la quinua y el amaranto

Quinua
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee un alto contenido nutricional y altos niveles de fibra y proteína. ✓ Tiene efectos positivos en el sistema metabólico, cardiovascular y gastrointestinal. ✓ Los productos a base de quinua se han desarrollado para: combatir la enfermedad celíaca, mejorar el rendimiento deportivo y la condición física, ayudar a la pérdida de peso y regular parámetros fisiológicos asociados con diabetes, obesidad, hipertensión, hiperlipidemia, y posmenopausia. (Baldeón, Graf, Rojas, Delatorre, & Raskin, 2015)
Amaranto
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Academia Nacional de Ciencias de USA lo definió como “El mejor alimento de origen vegetal para consumo humano”. (UAEM, 2014) ✓ Según la FAO y la OMS, el amaranto posee un 75% del valor proteico ideal de 100%. (FAO, 2016) ✓ El amaranto es rico en vitaminas y minerales y es una fuente de hierro, fósforo y calcio. ✓ Contiene serotonina que ayuda a regular los estados de ánimo.

5.2.1.2. Branding

La marca es el nombre, símbolo o diseño que identifica un producto de la competencia. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 203)

Tabla N°11: Logotipo y slogan del producto

<p>Logotipo</p>	 <p>Figura N°4: Logotipo</p>	<p>Isotipo: es una figura con simbología ancestral que representa la cultura y la fuerza de los incas.</p> <p>Logo: El nombre del producto es “SUMAQ”, que en Kichwa significa: plenitud, bienestar o delicioso.</p>
<p>Slogan</p>	<p>Das Ernährungsgeheimniss der Anden</p> <p>Figura N°5: Logotipo</p>	<p>El slogan es una frase en alemán: “Das Ernährungsgeheimniss der Anden” y la traducción al castellano es “El secreto de la nutrición andina”</p>

5.2.1.3. Empaque y etiquetado

Empaque

- Los supermercados exigen que los envases elegidos por los socios comerciales deben contribuir a la conservación de recursos y reducir el impacto sobre el medio ambiente. (Coop, 2015). Debido a este hecho, se ha decidido que el producto estará contenido en una bolsa plástica 100% libre de contaminantes y de polyester reciclable.
- La bolsa plástica que contiene al producto estará dentro de una caja de cartón biodegradable (*Bio packaging*).
- Con la creciente conciencia de la salud, los consumidores están demostrando un mayor interés en formatos de empaque más pequeños

que les permitan controlar fácilmente los niveles de consumo. (Euromonitor, 2016).

Contenido Neto

- Dado las preferencias del consumidor suizo, y en referencia a las presentaciones de los productos similares en el mercado, se ha decidido establecer que el peso neto de cada caja de cereal sea de 125g. Un paquete de 125g contiene cuatro porciones de 31.25gr (Porción recomendada para un adulto o niño).

Etiquetado



En la etiqueta se detallaran las siguientes especificaciones:

- ✓ Nombre del producto, logotipo y slogan
- ✓ Información nutricional (por porción) e ingredientes
- ✓ Precio de venta
- ✓ Peso neto del contenido

Requerimientos obligatorios de etiquetado:

- ✓ Es obligatorio indicar el mercado de origen de todos los productos alimenticios (OMC, 2017). Se debe especificar “Hecho en Ecuador”
- ✓ El idioma de la información de la etiqueta debe estar en alemán, francés o italiano (lenguas oficiales). Debido a que el producto será comercializado en la región lingüística alemana, el idioma de etiquetado solo será en alemán.
- ✓ En la etiqueta debe ir el sello de las certificaciones que el producto obtuvo a través de entidades autorizadas. Para el cereal andino son las siguientes:

Tabla N°12: Certificaciones

	<p>Certificación orgánica europea EC-BIO-141. En Ecuador otorgada por: BCS ÖKO-GARANTIE.</p>
	<p>FAIRTRADE: Certificación de comercio justo que asegura mejorar el trato comercial con los agricultores y trabajadores</p>

5.2.1.4. Soporte

Un componente esencial del valor del producto es el servicio postventa, dado que para el consumidor suizo es muy importante que una empresa sea fiable al ofrecer dicho servicio. (Santander, 2017). Para que la empresa se pueda comunicar directamente con los clientes en el caso de cualquier inquietud, queja o sugerencia que tengan se detallará en el empaque del producto el correo corporativo de la empresa: info@sumaq.ec



Figura N°6: Prototipo de empaque y etiqueta del producto

5.2.2. Precio

El precio es el monto de dinero necesario para adquirir un bien o servicio. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 257)

Primero, cabe recalcar que para el presente plan de negocios se debe considerar dos precios, el primero es el precio que la empresa fabricante (Sumaq) fija para los minoristas, a quienes les vende directamente el producto y el segundo es el precio de venta al público que los minoristas cobran a los consumidores finales.

5.2.2.1 Estrategia de precios para el minorista

La estrategia seleccionada será la fijación de precios basada en costos. Esta estrategia implica la determinación de precios con base en los costos de producir y vender el producto más una tasa de utilidad por el esfuerzo y los riesgos a los que se enfrentan la empresa. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 260)

Costos de producción

Tabla N°13: Costo de producción de una caja de 125gr de cereal andino.

Costo de producción del cereal andino Sumaq	
Materia prima	\$ 0,66
Mano de obra directa	\$ 0,24
CIF	\$ 0,18
Total	\$ 1,07

En el primer año de inicio del proyecto, el costo de elaboración del cereal andino es de \$ 1,07, tomando en cuenta la materia prima (quinua, amaranto y otros insumos indirectos), el costo de mano de obra y los costos indirectos de fabricación (certificados del producto y costos derivados de la maquinaria).

Margen de utilidad sobre el costo de producción

En base al costo de producción que es de \$ 1,07, se ha decidido fijar el precio para el minorista en USD 2,35 (CHF 2,28); a este precio el fabricante obtiene una utilidad del 120% sobre el costo de producción del producto. Mediante un modelo financiero (que se detallará en el capítulo 7), se ha determinado que esta tasa de utilidad permite cubrir los gastos operativos y las inversiones, además de generar ingresos para el proyecto.

Tabla N°14: Margen de utilidad sobre el costo de producción

Margen de utilidad sobre el costo de producción			
	USD (\$)	CHF (Fr)	Tasa de utilidad
Costo producción Cereal Sumaq	1,07		
Precio venta minorista	2,35	2,28	
Ganancia para fabricante	1,28		120%

5.2.2.2. Estrategia de ajuste de precios para el minorista

Se ha decidido mantener el precio del producto para el minorista constante, puesto que por estrategia de la empresa se quiere acordar con los minoristas un precio fijo para que sea atractiva la comercialización del producto. Además, mantener el precio constante no afecta a la empresa, puesto que el efecto de disminución de costos por el incremento de las cantidades vendidas es mayor que el impacto de la inflación sobre los costos.

5.2.2.3. Estrategia de precios para el consumidor final

La estrategia de fijación de precios seleccionada será basada en la competencia. Esta estrategia consiste en establecer un precio similar, mayor o menor que el de los competidores (Kotler & Keller, 2006, p. 448). Se ha decidido utilizar esta estrategia, fijando el precio del producto a un monto similar pero ligeramente mayor a los de los competidores, debido a que el cereal andino es un producto con valor agregado, sin embargo, no se puede fijar un precio demasiado alto, ya que es un producto de consumo masivo que compite con otros cereales.

Análisis de los precios de referencia del mercado

Se ha optado por fijar el precio unitario del cereal andino, tomando en cuenta los precios de referencia de productos similares que existen en el mercado suizo. A continuación se detalla el *price index* que permite comparar la diferencia de precios entre el cereal Sumaq y los competidores.

Tabla N°15: Índice de precios de referencia del mercado

Empresa	Marca	100g	Índex	Presentación	
				125g	250g
Coop	Naturaplan	2,88	100%	CHF 3,6	
Migros	Alnatura	2,88	100%	CHF 3,6	
Sumaq	Sumaq	3,16	110%	CHF 3,95	

En los supermercados Coop y Migros existe un producto denominado “*Quinoa gepufft*”, que significa quinua inflada. Este producto se lo vende en

presentaciones de 125 gramos y el precio es de 2,88/100g. Si el cereal andino Sumaq se fija en un precio de venta al público de CHF 3,95 entonces sería un 10% más caro que los productos similares.

Determinación del precio del cereal andino Sumaq

En base al coste de producción, al análisis de los precios de referencia del mercado y al precio que los consumidores encuestados estaban dispuestos a pagar; se ha decidido fijar el precio de venta al público en CHF 3,95.

Se fijó el precio un 10% por encima de los precios de productos similares, dado que según la FAO “La mayoría de los consumidores suizos accede a pagar un 10 a 30 por ciento más por los productos orgánicos con valor agregado”. (FAO, 2001). Además el cereal andino Sumaq sería un producto nuevo que ofrece la combinación de dos granos andinos (quinua y amaranto) y en el mercado no existe un cereal igual con esta combinación de ingredientes, lo que le otorga el valor agregado sobre los productos similares. Por otro lado, el consumidor suizo no es sensible al precio (Santander, 2017), y si se utiliza una estrategia de entrada con precios más bajos que la competencia, se puede perder la credibilidad de calidad del producto.

5.2.2.4. Estrategia de ajuste de precios para el consumidor final

La estrategia de ajuste será por fijación psicológica de precios. Esta estrategia se basa en fijar un precio que dice algo acerca del producto. (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 2013, p. 275). En este caso, una vez que el consumidor se haya familiarizado con el sabor del cereal andino y este haya gana participación en el mercado, sería posible que el consumidor esté dispuesto a pagar un monto superior por un producto confiable que le produce bienestar. Por ende, el precio del cereal andino se ajustará al incremento del índice de precios al consumidor de Suiza, llegando a un precio de CHF 4,05.

Tabla N°16: Incremento del precio de venta al público en el mercado de Suiza

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
índice de precios al consumidor		0,10%	0,40%	0,80%	1,20%
Precio (CHF)	3,95	3,95	3,97	4,00	4,05

Adaptado de: (IHS, 2016)

5.2.3. Plaza

Un canal de marketing se encarga de trasladar los bienes desde los fabricantes hasta los consumidores, solucionando las dificultades temporales y espaciales que separan a los bienes o servicios de aquellos que lo necesitan o desean. (Kotler & Keller, 2006, p. 472)

5.2.3.1. Estrategia de distribución

Se ha decidió escoger la estrategia de distribución selectiva que significa tener un número reducido de intermediarios clave, ya que de esta manera la empresa no tiene que repartir sus esfuerzos entre muchos puntos de venta y así puede lograr una cobertura de mercado apropiada, mayor control sobre los intermediarios y menores costos en el canal de distribución. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 377)

5.2.3.2. Punto de Venta

En el canal de distribución intervienen las cadenas de supermercados minoristas, las cuales serían los puntos de venta directa para los consumidores finales. Los supermercados más convenientes para la comercialización del cereal andino son, Coop, Migros y Aldi por los siguientes motivos:

Alrededor del 75% de las ventas minoristas orgánicas se realizan a través de dos principales supermercados (Coop 46.5%, Migros 27.5%). (Market Intelligence Canada, 2016).

Según un informe de Swissinfo.com, en el supermercado Coop, las ventas de productos libres de gluten se han incrementado en un 16%, del año 2015 al año 2016 (SWI, 2016). Asimismo, según Pierre David, Jefe de compras del supermercado Migros, las ventas de productos hechos a base de quinua se han triplicado durante los últimos tres años desde el 2014 hasta el 2016 (SWI, 2016). Por estos motivos, estas dos cadenas de supermercados son ideales para comercializar el cereal andino orgánico de quinua y amaranto.

También se ha visto la oportunidad de introducir el producto a través de los supermercados Aldi (supermercado de descuentos más pequeños), con el objetivo de no concentrar el poder de negociación en solo dos minoristas.

5.2.3.3. Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución se basa en un canal de marketing indirecto de un nivel, lo que significa que el canal incluye un solo tipo de intermediario, en este caso son los minoristas. (Kotler & Keller, 2006, p. 474)

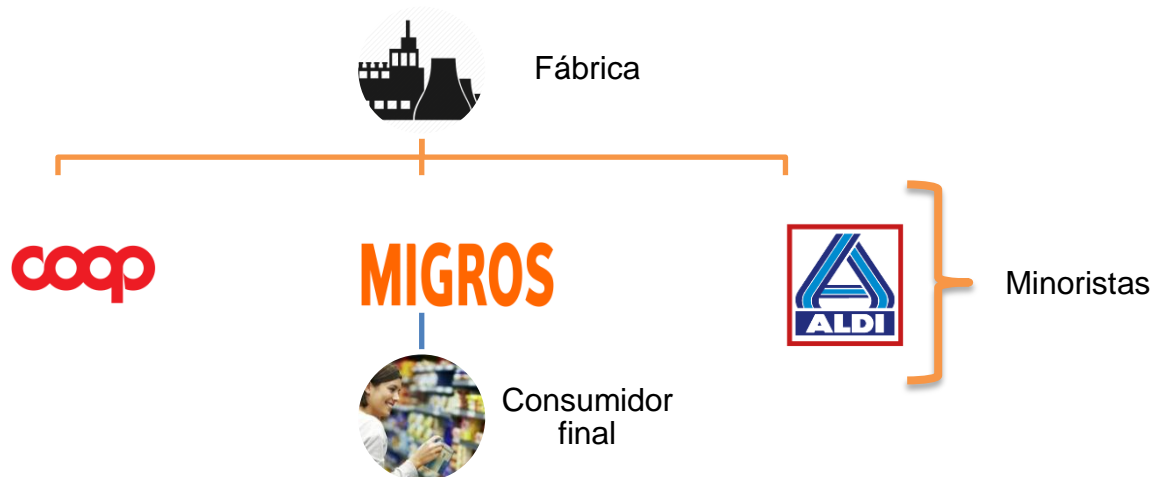


Figura N°7: Estructura del canal de distribución

5.2.4. Promoción (Mezcla promocional)

La mezcla de comunicación son las herramientas mediante las cuales la empresa busca comunicar su imagen de forma persuasiva para motivar el deseo de compra de sus productos. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357)

5.2.4.1. Estrategias de comunicación en el canal

Se utilizara una mezcla de estrategias de presión (*push*) y de aspiración (*pull*). Las estrategias push son enfocadas en las iniciativas dirigidas hacia los minoristas con el objetivo de conseguir su apoyo ofreciéndoles términos comerciales atractivos. Por otra parte, las estrategias *pull* dirigen sus esfuerzos de comunicación hacia los consumidores finales para crear demanda y lealtad de marca. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 380)

5.2.4.2. Publicidad

La publicidad es un medio de comunicación impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357)

Tabla N°17: Herramientas publicitarias

Herramienta	Descripción	Estrategia
Página web	Se creará una página web para dar a conocer al cliente acerca de la empresa, su misión, su visión y sus valores. Además en esta página se desplegará toda la información referente a las especificaciones sobre los atributos del producto y donde se puede adquirir el mismo.	PULL
Publicidad en Internet	Se realizarán anuncios publicitarios en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y otras páginas de anuncios, con el objetivo de llegar al mayor número de personas posibles dentro del mercado objetivo establecido.	PULL
Flyers (volates)	Se imprimirán 10,000 <i>flyers</i> anuales para entregar a los consumidores potenciales en los eventos de degustación, ferias y en los puntos de venta	PULL
Publicidad por correo electrónico	Se ha decidido invertir en anuncios publicitarios a través de correo electrónico, en vista de que según estudios de mercado se ha demostrado que más del 65% de los suizos responden a este tipo de publicidad. (Santander, 2017)	PULL

5.2.4.3. Promoción de ventas

Incentivos a corto plazo diseñados para estimular rápidamente la compra de un producto. (Kotler & Keller, 2006, p. 585)

Tabla N°18: Herramientas de promoción

Herramienta	Descripción	Estrategia
Promoción en puntos de Venta	Promocionar el producto en los puntos de venta para realizar degustaciones y entregar muestras gratis. De esta actividad estará encargado cada minorista, pero el productor apoyará con material de exhibición, material POP y muestras gratis.	PULL
Promoción para minoristas	Se ha destinado repartir 2,000 dólares anuales de producto gratis para los minoristas, lo que representa un aproximado de 1,870 cajas de cereal gratis al año.	PUSH

<p>Exhibición del producto en Ferias</p>	<p>Para promover las ventas y dar a conocer el producto se asistirá a dos ferias de alimentos: <u>VITAFOODS</u>: es una feria y conferencia anual mundial de alimentos funcionales. Se la realiza en Ginebra en el mes de mayo. <u>BIOFACH</u>: es uno de los espectáculos de alimentos orgánicos más grandes del mundo, se celebra anualmente en febrero en Nuremberg.</p>	<p>PULL</p>
---	---	-------------

5.2.4.4. Fuerza de ventas

Es un canal de comunicación personal, a través del cual la empresa crea y comunica el valor para el cliente (Kotler & Armstrong, 2013, p. 392). La fuerza de ventas es una de las mejores herramientas en una estrategia de presión.

Las actividades para implementar la estrategia en este caso serían:

- Estar en contacto permanente con los minoristas para para poder responder preguntas y tomar pedidos.
- Entablar relaciones fuertes y duraderas con los minoristas.
- Proporcionar a los minoristas un gran margen de ganancia (73%) para que sea atractivo comercializar el producto. Ver Anexo 7

Tabla N°19: Presupuesto de Marketing

Gastos de Marketing	Año 1		
Publicidad			
Página web	\$ 500,00	Para el primer año, los ingresos aproximados mediante el modelo financiero son de \$ 109,000 dólares, y los gastos de marketing son de \$19,600 (Aproximadamente un 18% de los ingresos). Los gastos de marketing se incrementaran en dicho porcentaje conforme aumenten los ingresos por ventas.	
Publicidad por Internet	\$ 3.500,00		
Publicidad por correo electrónico	\$ 2.000,00		
Material publicitario			
Flyers	\$ 200,00		
Roll ups	\$ 200,00		
Material POP	\$ 1.200,00		
Promoción			
Degustaciones en el punto de venta)	\$ 4.000,00		
Promoción para minoristas (producto gratis)	\$ 2.000,00		
Ferias	\$ 6.000,00		
Total	\$ 19.600,00		

Ver presupuesto de marketing proyectado al año 5 en Anexo 8

Capítulo VI: Propuesta de Filosofía Y Estructura Organizacional

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Tabla N°20: Componentes de la misión

Componentes de la misión	Descripción
Clientes	Personas que están preocupadas por comer saludablemente
Producto	Cereal andino orgánico hecho a base de quinua y amaranto
Mercado	Suiza
Tecnología	Maquinaria especializada y buenas prácticas de manufactura
Preocupación por crecimiento	Enfoque en el crecimiento y mejoramiento continuo
Filosofía	Producción transparente, ética y sostenible
Auto concepto	Ofrecer al consumidor un alimento de alta calidad nutricional, a través de dos el cereales provenientes de los andes ecuatorianos
Preocupación por el medioambiente	Prácticas de comercio justo y materia prima orgánica
Preocupación por los empleados	Propiciar un ambiente favorable para los colaboradores

“Sumaq es una empresa exportadora que concentra sus esfuerzos en satisfacer las necesidades alimenticias de la población suiza que está preocupada por comer saludablemente, ofreciéndoles un cereal andino hecho a base de quinua y amaranto. Este alimento de alta calidad nutricional está comprometido con la utilización de materias primas orgánicas y prácticas de comercio justo. La empresa elabora el cereal andino a través de una cadena de producción transparente, responsable y sostenible gracias al empleo de tecnología especializada y buenas prácticas de manufactura. Sumaq se enfoca en el crecimiento y mejoramiento continuo buscando brindar siempre un ambiente favorable para sus colaboradores”.

6.1.2. Visión

Para el 2023, ser una marca confiable de cereal andino reconocida en el mercado suizo, expandiendo la cobertura hacia todas las regiones a través de nuevos canales de distribución; buscando permanentemente ofrecer una alternativa fácil, natural, altamente nutritiva y de calidad. Siempre transmitiendo compromiso, ética y valores de responsabilidad social en todas las actividades comerciales realizadas hasta llegar al cliente”.

6.1.3. Objetivos de la organización

Corto plazo:

- Lograr una reducción del 40% de los desperdicios de fabricación para el segundo semestre de operaciones, por medio de capacitaciones para instruir a los obreros en técnicas eficientes de manejo de maquinaria y procesos productivos.

Medio Plazo (1 a 3 años):

- Aumentar las ventas del segundo al tercer año de vida del proyecto en un 25%, duplicando la cuota de participación del mercado inicial del producto para el año tres, mediante mayores esfuerzos de marketing.
- Incrementar la producción de la fábrica Sumaq en un 30% al año tres, expandiendo la capacidad productiva de 50 kg/hora a 100 kg/hora y contratando a un obrero más para satisfacer la demanda del mercado.

Largo Plazo (A partir de 5 años):

- Lograr una participación de mercado del 2% para el año seis, expandiendo la cobertura de distribución hacia todas las regiones de Suiza y desarrollando nuevos canales de distribución, por medio de tiendas especializadas.
- Crecer la cartera de clientes en un 35% para el año siete, lanzando al mercado una nueva línea de *snacks* saludables con frutas tropicales deshidratadas y otros granos andinos, mediante la investigación y el desarrollo del producto.

6.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones permite identificar los procesos clave a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. (Norton, 2000)

6.2.1. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicas con el objetivo de entender el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 2000, p. 33) A continuación se representa gráficamente la cadena de valor de la empresa Sumaq.

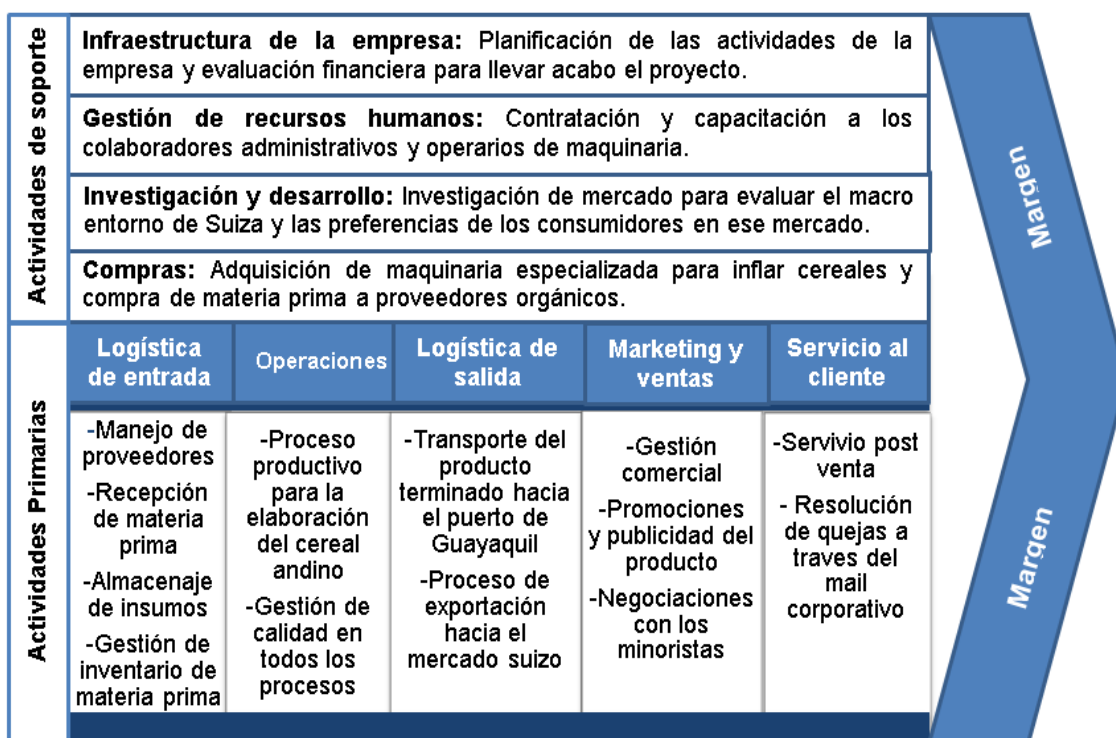


Figura N°8: Cadena de valor de la empresa Sumaq

A través de dicha cadena se pueden identificar las actividades clave que son fuente de la ventaja competitiva para el producto terminado.

Tabla N°21: Identificación de la fuente de valor en las actividades claves.

Actividades Primarias	Actores/ Encargados	¿Cómo se crea valor?
Etapa de producción		
Logística de entrada y operaciones	Departamento de producción	-Buen manejo del inventario de insumos -Asegurar procesos de calidad
Etapa de comercialización		
Marketing & Ventas y Servicio post ventas	Departamento de Marketing & Ventas	-Realizar publicidad y promociones eficientes que motiven la compra del producto por parte de mercado objetivo. -Negociaciones estables con los minoristas. -Atender en el menor tiempo posible las quejas, sugerencias o preguntas de los clientes y consumidores.
Actividades de apoyo	Actores/ Encargados	¿Cómo se crea valor?
Etapa de planificación y gestión de la empresa		
Infraestructura, gestión de recursos humanos, investigación & desarrollo y adquisición	Gerencia general y asistente financiero	-Gestionar eficiente de los procesos administrativos, logísticos y financieros. -Supervisar constantemente el cumplimiento de objetivos y asignación coherente del presupuesto para las actividades comerciales. -Adquirir materia prima orgánica de la mejor calidad.

6.2.2. Flujo grama de procesos de producción

Para el proceso productivo del cereal andino interviene el departamento de producción. Existen tres fases para obtener el producto terminado, empaquetado y almacenado en el punto de transferencia. La fase 2 de producción, consta de tres sistemas (mezcla, cocción por extrusión y secado) que transforman la materia prima en cereal inflado. Se ha determinado que a una capacidad normal de 50kg/h y con dos operadores, se puede producir 8,000 cajas de cereal andino Sumaq al mes, esto significa que se estaría utilizando el 50% de la capacidad productiva. Los tiempos de producción se los detalla en el Anexo 9.

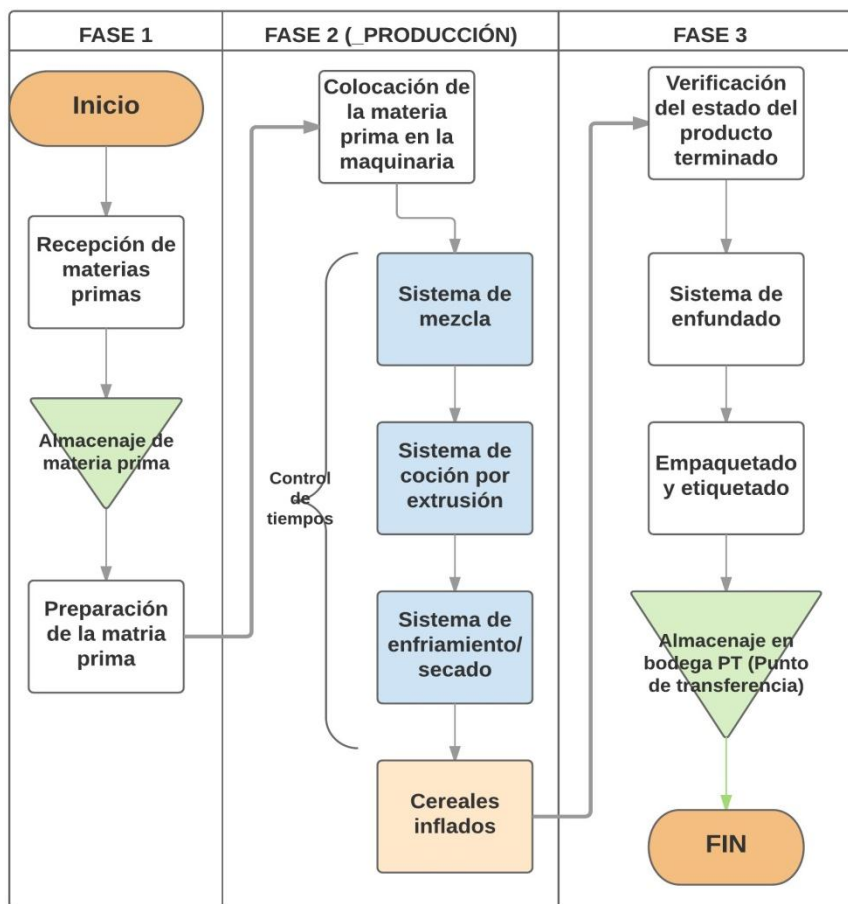


Figura N°9: Flujo grama de operaciones

El cereal andino será elaborado bajo la línea de producción certificada con buenas prácticas de manufactura, BPM. Para obtener dicho certificado se debe inscribir el producto a través de Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario. (ARCSA, 2015)

6.2.3. Flujo grama del proceso logístico

Para el presente proyecto, se ha decidido que la condición internacional de comercio (INCOTERM) utilizada será el término FOB (*free on board* o libre a bordo). El INCONTERM determina el punto de transferencia de la responsabilidad de las mercancías en tránsito. A términos FOB, el vendedor se encarga de efectuar el despacho de exportación y entregar la mercancía cruzando la borda del buque. Por otro lado, la responsabilidad del importador es contratar el seguro y transporte hacia el puerto de destino y efectuar el despacho de importación. (Internacional Chamber of Commerce, 2010)

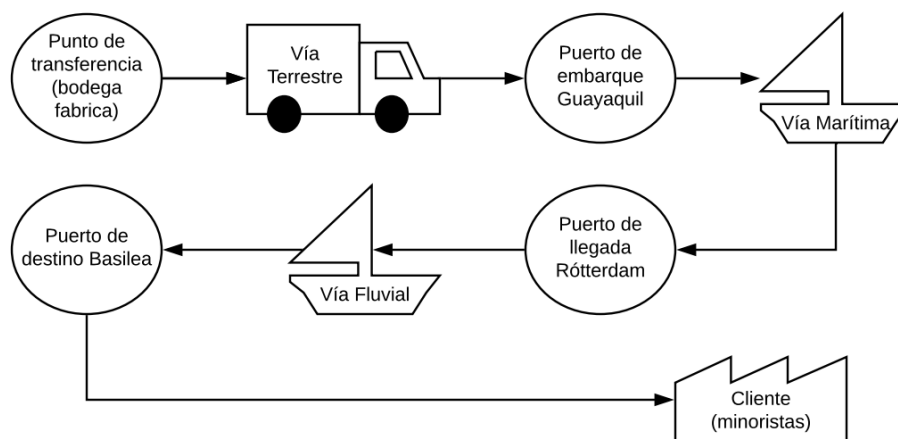


Figura N°10: Flujo grama del proceso logístico de envío del producto

6.3. Estructura Organizacional

Sumaq es una microempresa, por ello el diseño organizacional más óptimo para la misma es una estructura funcional simple. Este es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares en un departamento. (Robbins, 2005). A continuación se muestra gráficamente el organigrama.

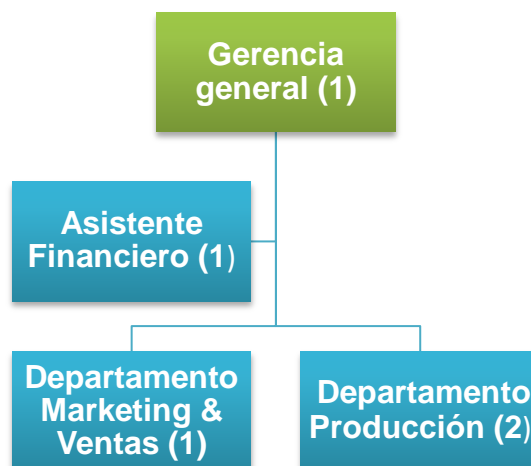


Figura N°10: Estructura organizacional empresa Sumaq

Tabla N°22: Descripción de las funciones de cada de departamento

Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la planificación estratégica. • Supervisar el cumplimiento de objetivos empresariales. • Supervisar y controlar otros departamentos.
------------------	--

Asistente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte al gerente general. • Preparar los estados financieros para realizar análisis de indicadores económicos de la empresa. • Proveer información al gerente para tomar decisiones sobre inversiones y financiamiento.
Departamento Marketing & Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar campañas publicitarias sobre el producto. • Realizar el presupuesto de promociones y publicidad. • Gestionar servicio de ventas y servicio post ventas.
Departamento de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y almacenar materia prima. • Operar la maquinaria para el proceso de transformación. • Empaquetar, etiquetar y almacenar el producto terminado.

6.3.1. Estructura legal de la empresa

Se ha decidido constituir a la empresa Sumaq como una sociedad anónima. El motivo radica en que este tipo de compañía permite la flexibilidad de transferencia y movimiento de acciones (Supercias, 2017), lo cual es importante ya que en el futuro Sumaq puede internacionalizarse más fácilmente y encontrar socios o inversores en el mercado suizo que les interese invertir en la empresa y esta pueda crecer. Además, la empresa Ecuatoriana Andes Kinkuna que realiza la misma actividad económica que Sumaq, y se enfoca en la exportación de productos elaborados con granos andinos específicamente a mercado extranjeros, se ha constituido también como una sociedad anónima.

- La forma de constitución de la empresa Sumaq será simultánea, es decir “se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones” (Supercias, 2017).
- La sociedad anónima se fundará con dos accionistas. Un accionista aportará el 60% de capital en numerario, y el 40% lo aporta el segundo accionista (35% en numerario y 5% en inmuebles)

6.3.2. Marco Legal

Según, Doing Business (2017), toma alrededor de 48 días constituir una empresa y los requisitos son los siguientes:

1. Reservar del nombre de la empresa “**SUMAQ**” en la Superintendencia de Compañías.
2. Contratar un abogado para preparar la minuta de incorporación (contrato de constitución) y luego notarizar dicho estatuto de incorporación.
3. Registrarse en la Superintendencia de Compañías.
4. Registrar los estatutos y las resoluciones de la compañía, así como el nombre de los representantes legales de la empresa (presidente de la junta de accionistas y el gerente general) en el Registro Mercantil.
5. Solicitar el número de identificación fiscal (Registro Único de Contribuyentes, RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
6. Registrarse en línea en la página del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, y obtener la contraseña para poder operar en el sistema de Seguridad Social.
7. Registrar todos los contratos de empleados en el Ministerio de Trabajo (SENRES). Para la empresa Sumaq son cinco contratos de empleados.
8. Obtener un Permiso de Operaciones de la Municipalidad de Quito (Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de las Actividades Económicas, LUAE).
9. Registrarse en el Registro de Actividades Económicas Tributarias, RAET) y pagar la Patente Municipal, que tiene un costo de 50 dólares. (Doing Business, 2018)

6.3.3. Permiso de funcionamiento

Para los establecimientos destinados a la elaboración de cereales y sus derivados, se debe obtener un permiso de funcionamiento otorgado por la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitaria. Los requisitos son: título del técnico responsable del establecimiento, categorización otorgada por el MIPRO, métodos y procesos que se van a emplear, presentar los

planos de la empresa con ubicación de equipos siguiendo el flujo del proceso y el detalle de los productos a fabricarse. (ARCSA, 2014)

6.3.4. Requisitos para exportar a Suiza

Normativas sobre el acceso: Para comercializar un producto orgánico en el mercado de Suiza, tanto el exportador de origen del producto y el importador deben ser certificados por un organismo acreditado y obtener el reconocimiento de la Oficina federal Suiza (FAO, 2001). En este caso, el fabricante Sumaq será certificado por ÖKO GARANTIE, bajo el estándar orgánico de acuerdo al Reglamento de la Unión Europea.

Requisitos establecidos en la legislación sobre la alimentación: Los alimentos que serán introducidos en el mercado suizo deben apegarse a las leyes y ordenanzas suizas sobre productos alimenticios. Las más importantes son las siguientes: Ordenanza sobre los aditivos que se permiten en los productos alimenticios, Ordenanza sobre el valor nutritivo y Ordenanza sobre el etiquetado y empaquetado. (FAO, 2001)

Además, Suiza aplica prescripciones de rastreabilidad a los alimentos y a los materiales en contacto con los alimentos (por ejemplo, embalajes). (Pro Ecuador, 2017)

6.3.5. Requisitos para ser Exportador en el Ecuador

Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA, para exportar un producto al extranjero, primero hay que registrarse como exportador. Para ello, se necesita: el RUC de la empresa, obtener el certificado digital (Token) y registrarse en el portal de ECUAPASS. Segundo, se debe llenar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) con la información solicitada. (SENAE, 2017)

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC de exportador.
- Factura comercial (Previamente autorizada por el SRI)

- Certificados orgánicos y de comercio justo otorgados por ÖKO G.
- *Packing List* (lista de empaque), detallando lo que se envía.
- Certificado de Origen
- Documento de Transporte, en este caso es el “*Bill of Lading*” porque el transporte es vía marítima.

Capítulo VII: Evaluación Financiera

En el presente capítulo se busca evaluar la rentabilidad del plan de negocios a través de los estados financieros proyectados. El proyecto inicia en enero del 2018 y tiene una duración de cinco años.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.

7.1.1. Proyección de ingresos

Los ingresos se obtienen de la venta del cereal andino Sumaq en el mercado suizo. Para proyectar los ingresos, primero se estimó la cantidad de ventas en base al volumen de mercado, y a la participación de mercado.

El volumen de mercado, se lo calculo por medio de la frecuencia de consumo del mercado objetivo seleccionado (761.567 personas) y la participación de mercado, se la determinó en base a un benchmarking con otras empresas de la misma industria, como Cereales Andinos o Andes Kinkuna.

El precio para la proyección de los ingresos, que se tomó en cuenta es el precio para los minoristas, a quienes la empresa Sumaq vende directamente el producto. El precio es de USD 2,35 y con la tasa de cambio es CHF 2,28.

La cantidad de ventas se incrementaría conforme al crecimiento de la industria y de la participación de mercado.

Tabla N°23: Proyección de ingresos

Sumaq S.A						
Proyección de ingresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Cantidad proyectada de ventas	46370	76394	97943	110053	132628	
Precio	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,35	
Ingresos Proyectados	\$ 108.969,95	\$ 179.525,88	\$ 230.166,90	\$ 258.624,85	\$ 311.674,70	\$ 1.088.962,28

7.1.2. Proyección de costos

A través de esta proyección, se puede observar que el costo de materia prima se incrementa ya que se ajusta a la inflación del Ecuador del 3,87%. Sin embargo, el costo unitario de una caja de cereal andino no aumenta, sino varía ligeramente, debido a que la mano de obra y los costos indirectos de fabricación disminuyen a medida que se incrementa la cantidad de producción.

Tabla N°24: Proyección de costos

Sumaq S.A					
Proyección de costos					
	Año 1	Año 2]	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	\$ 0,66	\$ 0,68	\$ 0,71	\$ 0,73	\$ 0,76
Mano de obra directa	\$ 0,24	\$ 0,16	\$ 0,25	\$ 0,24	\$ 0,21
CIF	\$ 0,18	\$ 0,12	\$ 0,10	\$ 0,09	\$ 0,08
Total	\$ 1,07	\$ 0,96	\$ 1,06	\$ 1,07	\$ 1,05

7.1.3. Proyección de gastos

Gastos generales

Se ha proyectado que los gastos totales durante la duración del proyecto son de \$ 282 089. Entre los gastos operacionales se incluye: suministros, servicios básicos, arriendo, flete de transporte, gastos de marketing, certificación de buenas prácticas de manufactura de alimentos y gastos de constitución.

Tabla N°25: Proyección de gastos generales

GASTOS OPERACIONALES						
Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Suministros	\$ 240,00	\$ 249,29	\$ 258,94	\$ 268,96	\$ 279,36	\$ 1.296,54
Servicios básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.116,10	\$ 3.236,69	\$ 3.361,95	\$ 3.492,06	\$ 16.206,81
Gasto arriendo	\$ 12.000,00	\$ 12.464,40	\$ 12.946,77	\$ 13.447,81	\$ 13.968,24	\$ 64.827,23
Flete Transporte	\$ 300,00	\$ 311,61	\$ 323,67	\$ 336,20	\$ 349,21	\$ 1.620,68
Gastos Marketing	\$ 19.614,59	\$ 32.314,66	\$ 41.430,04	\$ 46.552,47	\$ 56.101,45	\$ 196.013,21
Certificado BPM	\$ 750,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750,00
Gastos de constitución	\$ 1.375,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.375,00
Total	\$ 37.279,59	\$ 48.456,06	\$ 58.196,11	\$ 63.967,39	\$ 74.190,32	\$ 282.089,47

Gasto Sueldos operacionales

Tabla N°26: Proyección de gasto sueldos operacionales

Gastos sueldos operacionales						
Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Gerente General	\$ 14.833,00	\$ 16.445,74	\$ 17.082,19	\$ 17.743,27	\$ 18.429,93	\$ 84.534,12
Coordinador de marketing	\$ 9.049,80	\$ 10.023,25	\$ 10.411,15	\$ 10.814,06	\$ 11.232,56	\$ 51.530,81
Asistente financiero	\$ 7.604,00	\$ 8.417,62	\$ 8.743,39	\$ 9.081,76	\$ 9.433,22	\$ 43.279,99
Total	\$ 31.486,80	\$ 34.886,61	\$ 36.236,72	\$ 37.639,08	\$ 39.095,71	\$ 179.344,93

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

7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial requerida es de \$57,768.87 y está compuesta por: inversión en planta propiedad y equipo, inversión en intangibles, inventarios e inversión en capital de trabajo. Según el flujo de efectivo proyectado, se ha determinado con el flujo de caja que es necesaria una inversión en capital de trabajo de \$12.496 para tener los suficientes recursos para cubrir las operaciones iniciales de la empresa. Al finalizar el primer año de operaciones el capital de trabajo neto de Sumaq S.A. es de \$6.488,68.

7.2.2. Estructura de capital

La estructura de capital es la mezcla de deuda a largo plazo y capital propio para financiar a una empresa (Ross, 2014, p. 3). Para el presente proyecto se ha planteado dicha estructura de la siguiente manera: 55% con capital propio y 45% con deuda a largo plazo.

El capital propio que deben aportar los dos socios en total es de \$31.772,88. El primer accionista contribuirá con el 60% de este monto y el segundo accionista con el 40%. Por otro lado, la deuda a largo plazo es de \$25.995,98 y estaría financiada por una entidad bancaria a una tasa de interés de 11,83% y sería cubierta en el plazo de 5 años pagando un monto mensual de \$576,04.

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

7.3.1. Estados de resultados

En el Anexo 10, se encuentra el Estado de Resultados, en el que se puede observar que para el primer año de operaciones la empresa obtiene pérdidas de aproximadamente \$12.000. Sin embargo, desde el segundo año ya se empieza a generar utilidades netas, ya que los ingresos por ventas incrementan más que los gastos. Al final de proyecto las utilidades son de \$47.600,55 (las más altas del período)

7.3.2. Estado de Situación

El estado de Situación se encuentra en el Anexo 11. En el mismo se puede identificar que los activos de la empresa son mayores que los pasivos, por ende en términos generales la empresa es solvente y cuenta con un capital contable para cubrir sus operaciones y obligaciones.

Es importante mencionar que en el activo, las cuentas por cobrar son canceladas 80% de contado y 20% a crédito. Además se puede analizar que los inventarios se los mantiene en niveles estables y aumentan ligeramente con los años por el incremento de la producción. Por otra parte, los activos no corrientes decrecen con el tiempo, puesto que las inversiones en planta propiedad y equipo se van depreciando y no se realiza ninguna otra inversión o reinversión. En cuanto a los pasivos, dentro del rubro de pasivos corrientes, el importe principal es la cuenta por pagar a los proveedores. La política de pago es de 70% a contado y 30% a crédito. Los sueldos por pagar son las provisiones del décimo tercero y décimo cuarto que se van acumulando. El pasivo no corriente básicamente es la deuda a largo plazo que adquiere la empresa al inicio del proyecto y es cancelada en su totalidad al final del período. Por último, el patrimonio de la empresa se compone del capital inyectado por los socios y las utilidades retenidas.

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Se puede observar que el flujo de efectivo es positivo todos los años, en vista de que la entrada de unidades monetarias es mucho mayor que la salida de las mismas. El flujo de efectivo se incrementa principalmente por el aumento de

las utilidades generadas a partir del segundo año del proyecto. Para la empresa es fundamental generar efectivo, sin embargo, este efectivo no ha sido utilizado para ser invertido o reinvertiendo y se está perdiendo oportunidades de crecimiento y expansión de la empresa. Ver Anexo 12

Tabla N°27: Estado de flujo de efectivo de la empresa Sumaq S.A.

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento neto en efectivo	\$ 9.001,50	\$ (4.232,48)	\$ (1.927,62)	\$ (1.697,87)	\$ (1.587,90)	\$ 5.019,33
Efectivo principios de periodo	\$ -	\$ 5.405,82	\$ 17.203,51	\$ 39.393,72	\$ 69.284,10	\$ 114.556,43
Total efectivo final de periodo	\$ 9.001,50	\$ 1.173,34	\$ 15.275,88	\$ 37.695,85	\$ 67.696,20	\$ 119.575,76

7.3.4. Flujo de Caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto en el Anexo 13 y 14, muestra que la inversión inicial del proyecto requerida es de \$ 59.516. Dicha inversión se empieza a recuperar desde el año 2. Los flujos de caja del proyectos dan como resultado un valor presente neto de \$44,697.73, la tasa interna de retorno del proyecto es de 31.9%, se recupera la inversión en 3,37 años y por cada dólar invertido se gana 0,75 centavos. Desde este enfoque, los indicadores señalan que el presente proyecto es rentable y genera ganancias.

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.

7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista

Tabla N°28: Flujo de Caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$-33.520,25	\$-13.028,16	\$ 15.902,54	\$ 24.216,30	\$ 31.796,35	\$ 92.251,75

Los inversionistas deben desembolsar \$ 33.520 como inversión al inicio del proyecto, los flujos de caja del inversionista van generando valor a través del tiempo y a continuación se analiza los criterios de inversión para determinar si el plan de negocio es atractivo en términos financieros para los inversionistas.

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

El CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) es la tasa de descuento para el flujo del inversionista, en el presente proyecto el CAPM fue de 19,63% y se lo calculó de la siguiente manera:

$$CAPM = Rf + (\beta * (Rm - Rf) + Rp$$

Tabla N°29: Tasas del proyecto utilizadas para el cálculo del CAPM.

Bono del tesoro de Estados Unidos a 5 años	Rf	2,19%	(Yahoo Finance, 2017)
Rendimiento del mercado S&P 500 (^GSPC)	Rm	13,42%	(Yahoo Finance, 2017)
Riesgo país Ecuador	Rp	5,95%	(BCE, 2017)
Beta Apalanca de la empresa	B	1,02	(Damodaran, 2017)

7.4.3. Criterios de valoración

Tabla N°30: Criterios de inversión para el flujo de caja del inversionista

Criterios de inversión para el inversionista		
VAN	\$	34.016,44
IR	\$	2,01
TIR		40%
Período de recuperación		3,20

El plan de negocio es viable ya que el Valor presente Neto (VPN) para el flujo del inversionista es positivo (\$39.446,81) y mayor a la inversión inicial de \$33.520, lo que quiere decir que se debe aceptar el proyecto, puesto que el valor del negocio es mayor que el costo de iniciarlo. Además, la tasa interna de retorno (TIR) de 40%, es más alta que la tasa de descuento del flujo de caja del inversionista (19,63%), es decir el TIR excede el rendimiento requerido. El período de recuperación es aproximadamente de 3.20 años y el índice de rentabilidad IR, es de 1,82. Esto significa que el inversionista está ganando 0,82 centavos por cada dólar invertido. Todos estos criterios indican que el proyecto es rentable y que al inversionista le conviene invertir en esta idea de negocio.

7.5 Índices financieros.

Los indicadores financieros se pueden ver en el Anexo 15.

Tabla N°31: Análisis de los indicadores financieros

Indicadores de Liquidez
<p>La razón circulante mide la liquidez a corto plazo. Para el año uno, este indicador revela que la empresa tiene 4.74 dólares en activos corrientes por cada dólar en pasivos corrientes. Este ratio aumenta a 69.04 en el año 5. Así también, la razón de cobertura demuestra que la empresa tiene capacidad de cubrir sus obligaciones de pago de intereses. En el primer año la cuenta de interés se cubrió 14.89 veces y en los próximos años este ratio sube.</p>
<p>Conclusión: La empresa es solvente y puede cumplir con sus deudas y obligaciones. Sin embargo índices altos implican un aspecto negativo ya que hay mucho efectivo y activos ociosos que no se están invirtiendo.</p>
Indicadores de actividad
<p>La rotación de cuentas por cobrar promedio de las ventas a crédito es de 6,15 días, la alta rotación se debe a que el 80% de las ventas son de contado. El período de cuentas por pagar en promedio es de 11,51 días y la rotación de inventario para el primer año es de 42.68 días y disminuye al último año a 32.5 días. El ciclo operativo de la empresa, que es el plazo necesario para fabricar el producto, venderlo y cobrar es de 49 días al inicio de las actividades. Por otra parte, el tiempo que transcurre desde la compra de materia prima hasta la cobranza de las venta del producto en el año 1 es de 34.7 días.</p>
<p>Conclusión: La rápida rotación y los cortos ciclos reflejan que se están utilizando los activos eficientemente para generar ventas. (Ross, 2014)</p>
Indicadores de Rentabilidad
<p>En el primer año la empresa no genera ganancias, por ende el margen de utilidad es negativo. Para el quinto año el margen de utilidad llega a ser 15%, esto significa que Sumaq genera 15 centavos en utilidades por cada dólar de venta. Asimismo, en el primer año la rentabilidad sobre los activos (ROA) es de 30% y la rentabilidad sobre el patrimonio es de 39%.</p>
<p>Conclusión: Se está generando utilidades sobre las ventas, los activos y el patrimonio. Estos márgenes se incrementan con los años, puesto que la empresa se vuelve más rentable, en vista de que el crecimiento de los ingresos por ventas es mayor que el crecimiento de los gastos.</p>

Capítulo VIII: Conclusiones Generales

- En el macro entorno existen varios factores que favorecen la realización del proyecto. Por ejemplo, en Ecuador se ha promovido el Plan de Mejora Competitiva para desarrollar la calidad de granos andinos, además la agroindustria en el país es un sector priorizado con incentivos tributarios. Igualmente, Suiza presenta un ambiente externo estable, el consumidor tiene un alto poder adquisitivo, y la industria de cereales para el desayuno se proyecta a crecer un 2,4% hasta el 2021 (Statista, 2017). Además, Ecuador está por firmar el Acuerdo Europeo de Libre Comercio, lo que le facilitaría el acceso a mercados como el de Suiza.
- Para el consumidor suizo, los alimentos que consume deben estar asociados con consideraciones de salud, calidad, ética, conciencia medioambiental y de sostenibilidad. Por este motivo, la tendencia en el mercado está enfocada hacia alimentos funcionales, naturales, orgánicos y de comercio justo. Las personas que siguen una dieta o alimentación especial (60%) son las que están más interesadas en adquirir el cereal andino de quinua y amaranto.
- Se ha determinado que existe una oportunidad de negocio para el presente proyecto, en vista de que Suiza es un mercado atractivo para la comercialización de un cereal andino orgánico, puesto que posee el consumo per cápita de productos orgánicos más alto del mundo con 221 Euros por persona (FiBL, 2016) y el gobierno promueve leyes que refuerzan la cultura de consumo saludable. Por su parte, para el Ecuador el desarrollo del sector agroindustrial es una palanca clave para la diversificación de la oferta exportable, además se cuenta con materia prima agrícola de alta calidad por la ubicación geográfica del país.
- La mezcla de marketing planteada, se ha enfocado en desarrollar estrategias que permitan satisfacer las necesidades del mercado objetivo (761,567), que son las personas de 18 a 75 años de la región

lingüística alemana que siguen una dieta o alimentación especial. Se identificó que la imagen de marca del producto debía proyectar la identidad andina y de las culturas indígenas que están detrás de la cadena productiva del cereal, lo cual constituye parte del valor agregado de este alimento; el precio se lo fijó en base al costo del producto y a los precios de referencia del mercado. El canal de distribución será a través de supermercados minoristas, y la mezcla promocional está dirigida a dar a conocer el producto principalmente mediante degustaciones.

- La empresa Sumaq, se constituirá como una sociedad anónima por la facilidad de transacción de acciones, ya que se prevé en el futuro expandir la empresa por medio de inversionistas. Los procesos de la empresa se orientan a encontrar una ventaja competitiva gracias a la identificación de actividades estratégicas. La capacidad productiva de la empresa es de 8,000 cajas de cereal andino al mes, al principio de las actividades solo se utilizara un 50% de dicha capacidad.
- En conclusión el proyecto es viable desde el punto de vista financiero. Dado que el flujo de caja para el inversionista demuestra que es atractivo invertir en este negocio, debido a que el valor que genera el proyecto al presente (VPN) es de \$34.446,81, el cual es mayor que el costo inicial de la inversión de \$33,550.25. Además dicha inversión obtiene un rendimiento del 40% y el inversionista puede recuperarlo en aproximadamente 3.20 años. Los estados financieros revelan que la empresa genera utilidades positivas desde el segundo año y cuenta con los recursos suficientes para cumplir sus obligaciones.
- Se ha identificado que al final del proyecto no se utiliza la capacidad total de la maquinaria por ende existe el potencial de continuar, a través de la diversificación del portafolio de productos. Además, la empresa debería optimización el uso de sus recursos disponibles con la finalidad de invertir o reinvertir en el negocio para que este pueda crecer.

REFERENCIAS

- ARCOSA. (2014). *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- ARCOSA. (2015). *Resolución ARCOSA 067-2015-GGG*. Recuperado el 10 de diciembre de 2017, de http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf
- Baldeón, M., Graf, B., Rojas, P., Delatorre, J., & Raskin, I. (2015). *Innovations in Health Value and Functional Food Development of Quinoa (Chenopodium quinoa Willd.)*. Quito: Institute of food technologies.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Resumen de inflación*. Recuperado el noviembre de 2017, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Mundial. (2016). *INTERNATIONAL LPI GLOBAL RANKING*. Recuperado el 5 de mayo de 2017, de <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- BCE. (2017). *Riesgo País*. Recuperado el 20 de diciembre de 2017, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- CIIU. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- COMEX. (2015). *Manual sobre el esquema de Suiza*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SGP-SUIZA.pdf>
- COMEX. (2016). *Agroindustria*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de <https://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/agroindustria/>
- Coop. (2015). *Guideline on Sustainable Purchasing*. Recuperado el 18 de noviembre de 2017, de https://www.coop.ch/content/dam/act/themen/standards%20und%20richtlinien/r_nh_beachaffung_e.pdf
- Damodaran. (2017). *Betas by Sector*. Recuperado el 20 de diciembre de 2017, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- David, F. R. (2008). *Administración estratégica*. Mexico: Pearson.
- Doing Business. (10 de Junio de 2017). *Doing Business/ Apertura de un negocio*. Recuperado el 5 de mayo de 2017, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploretopics/starting-a-business>
- Doing Business. (2018). *Economy Profile Ecuador*. Recuperado el 2 de enero de 2018, de <http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Profiles/Country/ECU.pdf>
- EFTA. (2017). *Progress in EFTA-Ecuador negotiating round*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de <http://www.efta.int/Free-Trade/news/Progress-EFTA-Ecuador-negotiating-round-505486>
- Euromonitor. (2016). *Breakfast Cereals in Switzerland*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.euromonitor.com/breakfast-cereals-in-switzerland/report>
- Euromonitor. (Septiembre de 2016). *Packaging Industry in Switzerland*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de <http://www.euromonitor.com/packaging-industry-in-switzerland/report>
- FAO. (2001). *Suiza*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0e.htm>
- FAO. (2016). *Traditional Crop of the Month*. Recuperado el noviembre de 2017, de <http://www.fao.org/traditional-crops/amaranth/en/>
- FAO. (2017). *Sembrar quinua orgánica para reducir la pobreza en los Andes*. Recuperado el 15 de julio de 2017, de <http://www.fao.org/peru/noticias/detail-events/en/c/472631/>
- FiBL. (2016). *FiBL Research Institute for Organic Agriculture*. Recuperado el 31 de Octubre de 2017, de <http://www.fibl.org/en/switzerland/location-ch.html>
- Freedom House. (2017). *Freedom in the World 2017*. Recuperado el 4 de octubre de 2017, de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/switzerland>
- FSO. (2014). *Haushaltseinkommen und -ausgaben (sämtliche Tabellen der Jahre 2012-2014)*. Recuperado el 30 de julio de 2017, de <https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/economic-social-situation-population/income-consumption-wealth/household-budget/household-expenditure.assetdetail.1400581.html>
- FSO. (2017). *Food and Agriculture 2017*. Recuperado el 2 de octubre de 2017, de [file:///D:/Datos/Documents/Downloads/1112-1700%20\(4\).pdf](file:///D:/Datos/Documents/Downloads/1112-1700%20(4).pdf)

- FSO. (2017). *Statistical Data on Switzerland 2017*. Recuperado el 2017, de <https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/catalogues-databases/publications/overviews/statistical-data-switzerland.assetdetail.2040009.html>
- FSVO. (2015). *Anthropometric characteristics and indicators of eating and physical activity behaviors in the Swiss adult population*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de [file:///D:/Datos/Documents/Downloads/eating%20behaviour%20number%20of%20vegetarian%20\(7\).pdf](file:///D:/Datos/Documents/Downloads/eating%20behaviour%20number%20of%20vegetarian%20(7).pdf)
- FSVO. (2016). *Swiss Nutrition Policy*. Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de <file:///D:/Datos/Desktop/Septimo%20Semestre%202/MET/FUENTES/TOBY%20FUENTES/Swiss%20Nutrition%20Policy.html>
- Heritage Foundation. (2017). *Index of Economic Freedom*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.heritage.org/index/country/ecuador>
- Heritage Foundation. (2017). *Index of Economic Freedom*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.heritage.org/index/country/switzerland>
- Hermes, E. (2015). *Recovery of GDP and export growth to continue against*.
- IHS. (2016). *Country Reports - Switzerland*. Switzerland Country Monitor.
- INIAP. (2013). Recuperado el 8 de Octubre de 2017, de <http://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/3940>
- Internacional Chamber of Commerce. (2010). *Incoterms® rules 2010*. Recuperado el noviembre de 2017, de <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>
- KOF. (2017). *2017 KOF Index of Globalization*. Recuperado el 5 de mayo de 2017, de http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2017/04/19/rankings_2017.pdf
- Kotler, & Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing*. España: McGraw-Hill.

Leinert, L., Brand, F., & Duma, F. (Julio de 2016). *Food Sector Study*. Recuperado el 3 de Julio de 2017, de https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/1128/1/2016_Jul_Branchenbericht%20Food%20%28e%29_Digitalcollection.pdf

Líderes. (2016). El 14% de las pymes en Ecuador investiga e innova sus procesos.

MAGAP. (2013). *Avances en el mejoramiento genético de la quinua*. Recuperado el 8 de mayo de 2017, de <http://balcon.magap.gob.ec/mag01/magapaldia/2013/IV%20Congreso%20Mundial%20de%20la%20Quinua/CD%20congreso%20quinua/AutoPlay/Docs/CONFERENCIA%20ECUADOR/ECU%20Q%20%20C1NGEL%20MURILLO%20conferencias%20AVANCES%20EN%20EL%20MEJORAMIENTO%20GEN%20C9TICO%20DE%20LA%20Q>

MAGAP. (2014). *MCE Y MAGAP promueven el plan de mejora competitiva de la quinua*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/mce-y-magap-promueven-el-plan-de-mejora-competitiva-de-la-quinua/>

Market Intelligence Canada. (2016). *The Agri-food and Seafood Market - Switzerland*. Recuperado el 16 de agosto de 2017, de <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/international-agri-food-market-intelligence/europe/market-intelligence/the-agri-food-and-seafood-market-switzerland/?id=1465840008313>

MIPRO. (2016). *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*. Recuperado el 10 de diciembre de 2017, de [politicaIndustrialweb](http://www.politicaindustrialweb.gob.ec/)

MRECI. (2016). *Los Consorcios de Exportadores de Quinua han beneficiado a más de 10.000 familias de pequeños productores*. Recuperado el 15 de julio de 2017, de <http://www.cancilleria.gob.ec/los-consorcios-de-exportadores-de-quinua-han-beneficiado-a-mas-de-10-000-familias-de-pequenos-productores/>

Norton, K. y. (2000). *Mapas estratégicos*.

OECD. (2015). *OECD Review for agricultural policies Switzerland*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=4ZGwBwAAQBAJ&pg=PA71&dq=SWITZERLAND+AGRICULTURE+OECD&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiYqqvY5sjYAhVByIMKHSRRAOQAQ6AEIJTAA#v=onepage&q=SWITZERLAND%20AGRICULTURE%20OECD&f=false>

OMC. (2017). *Exámen de las pláticas comerciales de Suiza y Liechtenstein*. Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s355_s.pdf

- Oxfam International . (2017). *Food Index*. Recuperado el Mayo de 2017, de <https://www.oxfam.org.uk/what-we-do/good-enough-to-eat>
- Porter, M. (2000). *Cadena de Valor*.
- Pro Colombia. (2011). *Oportunidades en el mercado de Suiza*. Recuperado el 15 de julio de 2017, de <http://www.procolombia.co/noticias/oportunidades-en-el-mercado-suizo>
- Pro Ecuador. (Febrero de 2017). *Boletín de Análisis Mercados Internacionales*. Recuperado el Julio de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/PROEC_AM2017_ENERO_FEBRERO.pdf
- Pro Ecuador. (2017). *Ficha Comercial Suiza*. Recuperado el 10 de diciembre de 2017, de <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/ficha-comercial-de-suiza-2017/>
- Procordova. (2017). *BIOFACH NÜREMBERG 2018*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de <http://www.procordoba.org/biofach-n%C3%BCremberg-2018-5636.html>
- Prom Perú. (2015). *Perfil Producto Mercado: Cafe en Suiza*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/641929090radDB7FD.pdf>
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson .
- Ross, W. J. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill.
- Santander. (Octubre de 2017). *Suiza: Llegar al consumidor*. Recuperado el 2 de octubre de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/suiza/llegar-al-consumidor#consumer>
- SENAE. (2017). *Para Exportar*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Statista. (2017). *The Statistics Portal*. Recuperado el 16 de agosto de 2017, de <https://www.statista.com/outlook/40090100/155/breakfast-cereals/switzerland#>
- Supercias. (2017). *Superintendencia de compañías*. Recuperado el 8 de diciembre de 2017, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

- SWI. (2016). *Gluten-free diet for everyone*. Recuperado el octubre de 2017, de https://www.swissinfo.ch/eng/the-gluten-free-boom_gluten-free-diet-for-everyone/41833474
- SWI. (13 de noviembre de 2016). *Vaud farmers are experimenting with quinoa*. Recuperado el noviembre de 2017, de https://www.swissinfo.ch/eng/new-market_vaud-farmers-are-experimenting-with-quinoa/42525164
- The Economist Intelligence Unit. (2017). *The Economist Intelligence Unit*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=765242460&Country=Ecuador&topic=Risk&subtopic=Credit+risk&subsubtopic=Overview>
- Trade Map. (2016). *Códigos de SA6 correspondientes a la revisión del país importador*. Recuperado el 21 de diciembre de 2017, de <http://www.macmap.org/QuickSearch/CompareTariffs/CompareTariffsResults.aspx?product=190410&country=218&isimporter=0>
- Trade Map. (2016). *Trade Map*. Recuperado el 11 de junio de 2017, de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Graph.aspx?nvpm=3||||190410||6|1|1|1|1||2|1|1
- Trade Map. (2016). *Trade Map*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=3|218||||1904||4|1|1|2|2|1|2|1|1
- Trade Map. (2017). *Códigos de SA6 correspondientes a la revisión del país importador*. Recuperado el 21 de diciembre de 2017, de <http://www.macmap.org/QuickSearch/CompareTariffs/CompareTariffsResults.aspx?product=190410&country=218&isimporter=0>
- UAEM. (Septiembre de 2014). *CONOCIMIENTOS TRADICIONALES: AMARANTO – EL MEJOR ALIMENTO DE ORIGEN VEGETAL PARA EL CONSUMO HUMANO*. Recuperado el octubre de 2017, de <https://dccuaem.net/2014/09/29/conocimientos-tradicionales-amaranto-el-mejor-alimento-de-origen-vegetal-para-el-consumo-humano/>
- UNDP. (2017). *Human development Reports*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/CHE>
- Yahoo Finance. (2017). *Bonds*. Recuperado el 20 de diciembre de 2017, de <https://finance.yahoo.com/bonds/>
- Yahoo Finance. (2017). *S&P 500 (^GSPC)*. Recuperado el Diciembre de 2017, de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=^GSPC>

ANEXOS

ANEXO 1

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2016
Producto : 1904 Hojuelas, copos de maíz y otros productos a base de cereales obtenidos por insuflado o tostado; cereales (exc. maíz), en grano o en forma de copos u otro grano trabajado, precocidos o preparados de otro modo, n.c.o.p. (exc. harina, grañones y sémola)

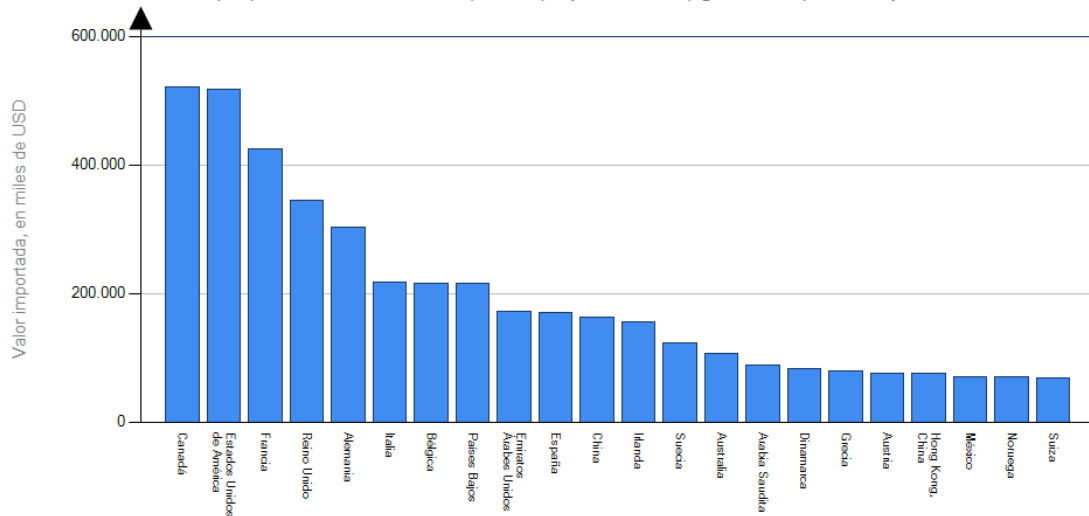


Figura N°1: Listado de los mayores países importadores de la partida 1904.10.00

Año 2016

Tomado de: (Trade Map, 2016)

ANEXO 2

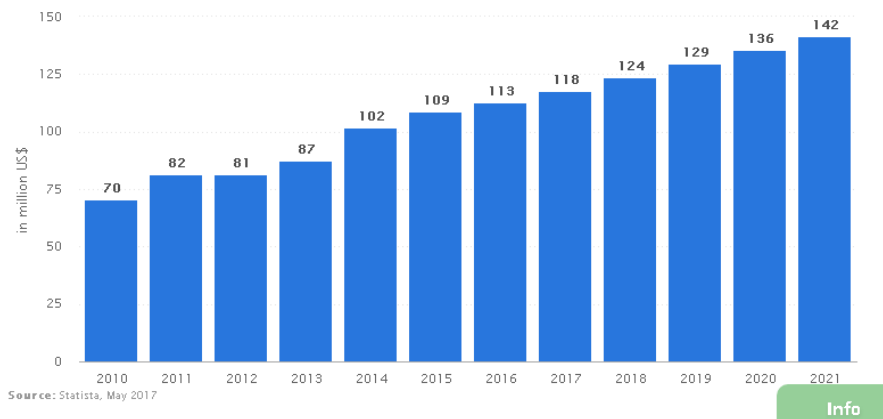


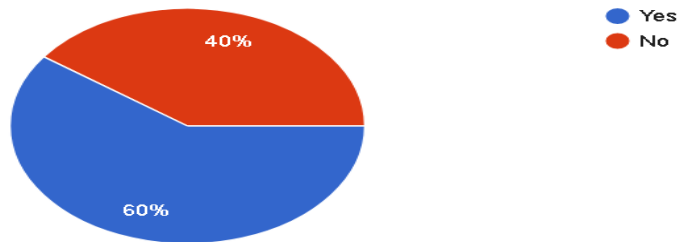
Figura N°2: Ingresos en el segmento de cereales para el desayuno en Suiza
Año 2010 – Año 2021

Tomado de: (Statista, 2017)

ANEXO 3: Gráficos de respuestas a encuestas

1. Do you follow any special diet/alimentation?

10 respuestas



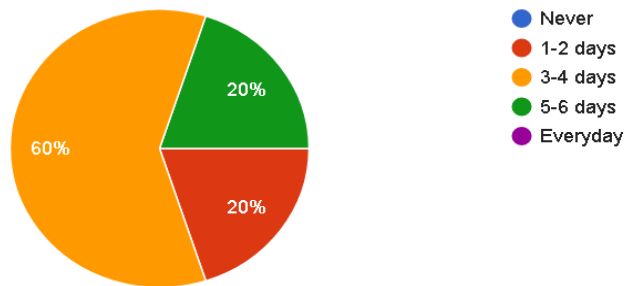
2. If your answer was "yes" in the previous question, specify which special diet/alimentation do you follow.

6 respuestas

Fat restriction
Special alimentation of bio and organic products
Vegetarian diet
Special diet for diabetes
Food with less sugar or salt/ fitness food

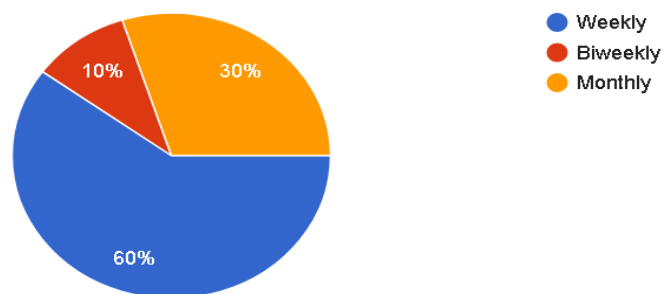
3. How many days in a week do you include cereals in your breakfast?

10 respuestas



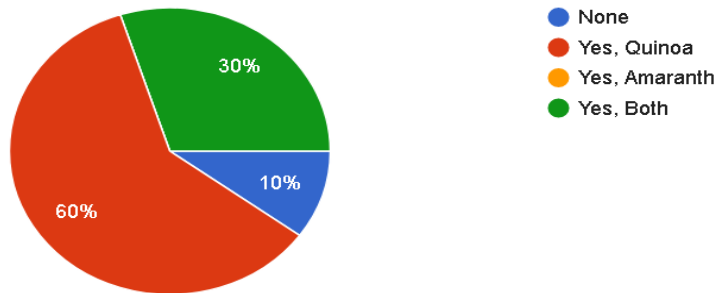
4. How often do you buy breakfast cereals?

10 respuestas



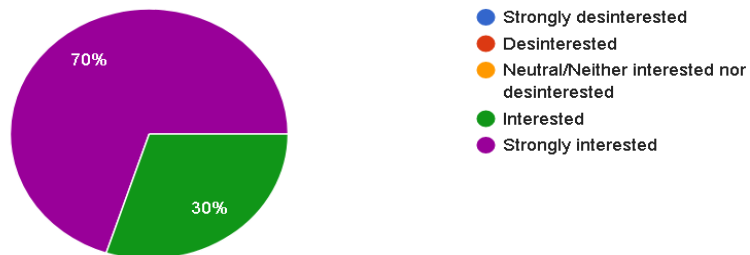
6. Have you ever tried Quinoa or Amaranth?

10 respuestas



7. Would you be interested in trying an organic cereal made of andean grains such as: quinoa and amaranth?

10 respuestas



8. Specify what would be the reason/motivation why you would buy an Andean cereal of quinoa and amaranth

10 respuestas

Because I like the idea to include in my breakfast a natural and organic cereal.

I think an andean cereal is a natural and healthy product

I am motivated because the product is organic and also by the idea of combining two super grains in one product

It's very interesting to try a cereal that comes directly from the Andes region of Ecuador.

Because I like to consume organic products, and I believe that by consuming this cereal I can support to the develop of local farmers from Ecuador

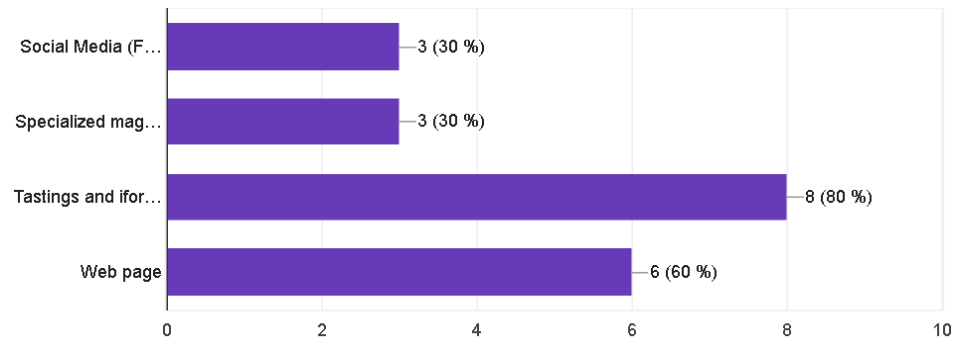
Because I would like to try a different cereal that is natural

If its organic then it will be more natural and good for health

It's a healthy choice with andean grains

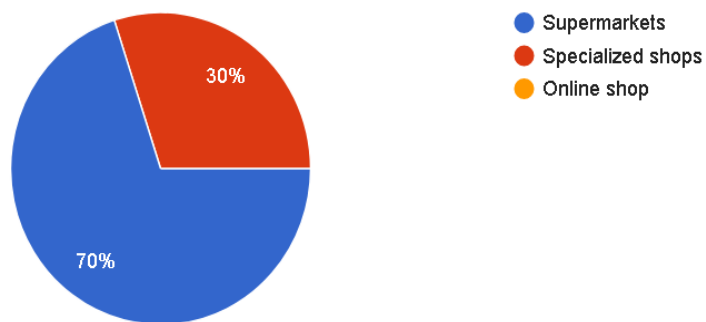
9. By which means of communication would you like to receive information about the product?

10 respuestas



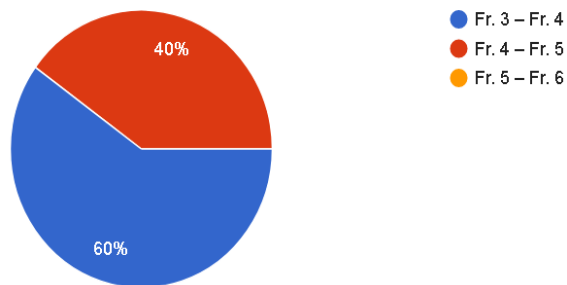
10. Where would you prefer to purchase the Andean cereal?

10 respuestas



11. How much would you be willing to pay for an organic cereal made of quinoa and amaranth in a presentation of 125gr?

10 respuestas



ANEXO 4

Tabla N°1: Tablas de contingencia para relacionar variables del análisis cuantitativo

Would you be interested in trying an organic cereal made of Andean grains such as: quinoa and amaranth?			
	Interested	Strongly interested	Total general
Female	1	5	6
	17%	83%	100%
18-34	1	1	2
35-49		1	1
50-64		2	2
65-75		1	1
Male	2	2	4
	50%	50%	100%
18-34	1	1	2
35-49		1	1
50-64	1		1
Total general	3	7	10

ANEXO 5

2012-2014			
Bruttoeinkommen	10 063,72	a	100,000%
<i>Ausgabenstruktur [1]</i>	<i>Beträge in Franken pro Monat pro</i>		
50: Konsumausgaben	5 467,26	a	54,326%
51: Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke	641,98	a	6,379%
511: Nahrungsmittel	584,13	a	5,804%
5111: Brot und Getreideprodukte	96,30	a	0,957%
5111.01: Reis (Rice)	2,54	c	0,025%
5111.02: Teigwaren (Pasta)	8,42	b	0,084%
5111.03: Brot (Bread)	27,45	a	0,273%
5111.04: Gebäck, süßes und salziges (Pastry, Cookies)	41,03	b	0,408%
5111.05: Sandwich	3,63	c	0,036%
5111.06: Weizenmehl (wheat Flour)	1,33	c	0,013%
5111.07: Übrige Mehle, Stärken, Grieße, Flocken und Getreidekörner (other Flour,)	2,20	c	0,022%
5111.08: Andere Produkte auf Getreidebasis (other products of Grains)	9,70	b	0,096%

Figura N°3: Gastos de consumo por hogar en Suiza

Año: 2012 – 2014

Tomado de: (FSO, 2014)

ANEXO 6: Comportamientos relacionados con la dieta/alimentación en Suiza

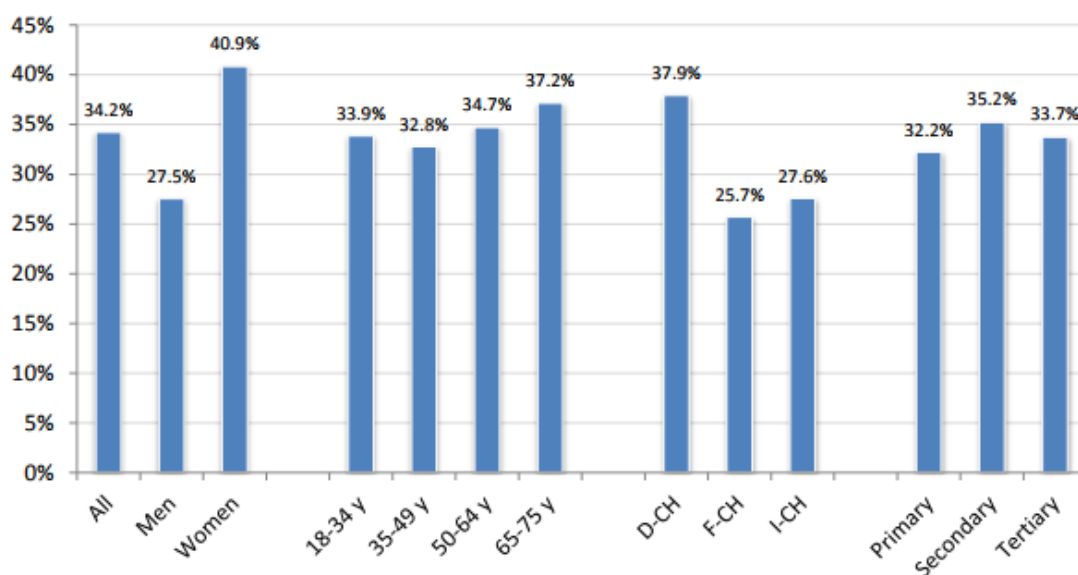


Figura N°4: Porcentaje de personas que reportaron una dieta especial por sexo, edad, región lingüística y nivel de educación.

Año: 2015

Toma de: (FSVO, 2015)

ANEXO 7

Tabla N°2: Utilidad para el minorista sobre el costo de compra del cereal

Margen de utilidad sobre el costo de compra			
	USD (\$)	CHF (Fr)	% Utilidad
Costo de compra para minorista	2,35	2,28	
Precio venta público	4,06	3,95	
Ganancia para minorista	1,71	1,67	73%

ANEXO 8:

Tabla N°3: Proyección de gastos de marketing al año 5 del proyecto

Proyección presupuesto de marketing						
Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Gastos Marketing	\$ 19.614,59	\$ 32.314,66	\$ 41.430,04	\$ 46.552,47	\$ 56.101,45	\$ 196.013,21

ANEXO 9:

Tabla N°4: Tiempos para el proceso de producción de una caja de cereal Sumaq

Proceso de producción		
Producción de 400 unidades de cereal andino		
Proceso	Tiempo	
Fase 1: Preparación para el proceso productivo		
Recepción de insumos	5	Min
Verificar estado de materia prima	10	Min
Lavado de quinua y amaranto para remover impurezas	20	Min
Secado de quinua y amaranto	20	Min
Programar la producción	10	
Total	65	Min
Fase 2: Proceso Productivo (1 hora)		
Sistema de mezcla	10	Min
Sistema de extrusión	35	Min
Sistema de enfriamiento	15	
Total	60	Min
Fase 3: Enfundado, empaquetado y etiquetado:		
Verificación del estado del producto terminado	20	Min
Sistema de enfundado	40	Min
Empaquetado y etiquetado	80	Min
Colocación del producto en la caja de 24 unidades	2	Min
Total	142	Min
Total Producción	267	Min
Total Producción	4,45	Horas
Preparar informes de lote de producción	120	Min
Total Trabajo (día)	387	Min
Total (día)	6,45	Horas

Tabla N°5: Cantidad de producción mensual a la capacidad de 50Kg/H

Días de trabajo	Horas de producción maquinaria	Cajas de cereal
20	20	8,000

ANEXO 10

Tabla N°6: Estado de Resultados de la empresa Sumaq

Estado de Resultados Sumaq S.A. Año 1 - Año 5					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 108.969,95	\$ 179.525,88	\$ 230.166,90	\$ 258.624,85	\$ 311.674,70
Costo de los productos vendidos	\$ 44.551,32	\$ 65.938,06	\$ 92.862,96	\$ 102.560,60	\$ 121.303,67
Utilidad Bruta	\$ 64.418,63	\$ 113.587,82	\$ 137.303,94	\$ 156.064,26	\$ 190.371,03
Gastos Totales	\$ 73.632,39	\$ 88.208,66	\$ 99.298,83	\$ 106.472,47	\$ 118.152,03
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	\$ (9.213,76)	\$ 25.379,15	\$ 38.005,11	\$ 49.591,78	\$ 72.219,00
Gasto de intereses	\$ 2.860,28	\$ 2.354,05	\$ 1.784,57	\$ 1.143,95	\$ 423,30
Utilidad antes de impuestos y participación	\$ (12.074,05)	\$ 23.025,10	\$ 36.220,53	\$ 48.447,83	\$ 71.795,70
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 3.453,77	\$ 5.433,08	\$ 7.267,18	\$ 10.769,36
Utilidad antes de impuestos	\$ (12.074,05)	\$ 19.571,34	\$ 30.787,45	\$ 41.180,66	\$ 61.026,35
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 4.305,69	\$ 6.773,24	\$ 9.059,74	\$ 13.425,80
Utilidad Neta	\$ (12.074,05)	\$ 15.265,64	\$ 24.014,21	\$ 32.120,91	\$ 47.600,55

ANEXO 11

Tabla N°7: Estado de Situación de la empresa Sumaq S.A.

Estado de Situación Sumaq S.A. Año 1 - Año 5						
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$49.516,25	\$ 50.379,28	\$62.211,02	\$81.640,63	\$108.745,96	\$147.508,05
Corrientes	\$ 2.496,25	\$ 8.225,28	\$24.923,02	\$49.218,63	\$ 81.189,96	\$124.818,05
Efectivo		\$ 1.173,34	\$15.275,88	\$37.695,85	\$ 67.696,20	\$119.575,76
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 1.842,89	\$ 3.029,22	\$ 3.878,41	\$ 4.348,02	\$ 5.242,29
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 1.087,07	\$ 1.325,91	\$ 1.684,38	\$ 1.966,52	\$ -
Inventario de Materia Prima	\$ 1.163,51	\$ 1.921,26	\$ 2.466,61	\$ 2.777,96	\$ 3.346,24	\$ -
Inventario Suministros de Fabricación	\$ 1.332,74	\$ 2.200,72	\$ 2.825,39	\$ 3.182,03	\$ 3.832,97	\$ -
No Corrientes	\$47.020,00	\$ 42.154,00	\$37.288,00	\$32.422,00	\$ 27.556,00	\$ 22.690,00
Propiedad, Planta y Equipos	\$46.900,00	\$ 46.900,00	\$46.900,00	\$46.900,00	\$ 46.900,00	\$ 46.900,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 4.842,00	\$ 9.684,00	\$14.526,00	\$ 19.368,00	\$ 24.210,00
Intangibles	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 24,00	\$ 48,00	\$ 72,00	\$ 96,00	\$ 120,00
PASIVOS	\$26.744,87	\$ 23.680,44	\$24.445,22	\$15.661,94	\$ 10.646,35	\$ 1.807,89
Corrientes	\$ 748,87	\$ 1.736,59	\$ 2.861,08	\$ 3.404,33	\$ 4.157,22	\$ 1.807,89
Cuentas por pagar proveedores	\$ 748,87	\$ 1.236,59	\$ 1.587,60	\$ 1.788,00	\$ 2.153,76	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 773,48	\$ 1.116,33	\$ 1.503,45	\$ 1.307,89
No Corrientes	\$25.995,99	\$ 21.943,85	\$21.584,14	\$12.257,61	\$ 6.489,13	\$ -
Deuda a largo plazo	\$25.995,99	\$ 21.943,85	\$21.584,14	\$12.257,61	\$ 6.489,13	\$ -
PATRIMONIO	\$31.772,88	\$ 26.698,83	\$41.964,48	\$65.978,69	\$ 98.099,60	\$145.700,15
Capital	\$31.772,88	\$ 38.772,88	\$38.772,88	\$38.772,88	\$ 38.772,88	\$ 38.772,88
Utilidades retenidas	\$ -	\$-12.074,05	\$ 3.191,60	\$27.205,81	\$ 59.326,72	\$106.927,27

ANEXO 12

Tabla N°8: Estado de Flujo de efectivo de la empresa Sumaq

Sumaq S.A. Estado de Flujo de Efectivo Año 1 - Año 5						
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ (1.747,37)	\$ (3.876,28)	\$ (1.526,93)	\$ (1.247,11)	\$ (1.080,84)	\$ 5.589,75
Utilidad Neta	\$ -	\$ (376,68)	\$ 1.521,70	\$ 2.196,22	\$ 2.957,83	\$ 2.573,10
Depreciación y amortización	\$ -	\$ 405,50	\$ 405,50	\$ 405,50	\$ 405,50	\$ 405,50
Depreciación	\$ -	\$ 403,50	\$ 403,50	\$ 403,50	\$ 403,50	\$ 403,50
Amortización	\$ -	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
Δ CXC	\$ -	\$ (4,90)	\$ (6,80)	\$ (7,74)	\$ (6,87)	\$ (8,72)
Δ Inventario PT	\$ -	\$ (326,64)	\$ (213,34)	\$ (124,06)	\$ (243,86)	\$ 1.990,24
Δ Inventario MP	\$ (1.163,51)	\$ (723,17)	\$ (497,26)	\$ (256,53)	\$ (519,52)	\$ 3.408,11
Δ Inventario SF	\$ (1.332,74)	\$ (828,36)	\$ (569,59)	\$ (293,85)	\$ (595,08)	\$ 3.903,83
Δ CXP Proveedores	\$ 748,87	\$ 465,46	\$ 320,06	\$ 165,11	\$ 334,38	\$ (2.193,58)
Δ Cuentas por Pagar Sueldos	\$ -	\$ (2.487,50)	\$ (2.583,77)	\$ (3.391,78)	\$ (3.523,05)	\$ (3.659,39)
Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 96,57	\$ 60,01	\$ 109,83	\$ (829,34)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ (47.020,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisición PPE e intangibles	\$ (47.020,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 57.768,87	\$ (356,19)	\$ (400,69)	\$ (450,75)	\$ (507,06)	\$ (570,41)
Δ Deuda a largo plazo	\$ 25.995,99	\$ (356,19)	\$ (400,69)	\$ (450,75)	\$ (507,06)	\$ (570,41)
Δ Pago dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Capital	\$ 31.772,88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTONETO EN EFECTIVO	\$ 9.001,50	\$ (4.232,48)	\$ (1.927,62)	\$ (1.697,87)	\$ (1.587,90)	\$ 5.019,33
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ -	\$ 5.405,82	\$ 17.203,51	\$ 39.393,72	\$ 69.284,10	\$ 114.556,43
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 9.001,50	\$ 1.173,34	\$ 15.275,88	\$ 37.695,85	\$ 67.696,20	\$ 119.575,76

ANEXO 13

Tabla N°9: Flujo de Caja de la empresa Sumaq

Sumaq S.A.						
Flujo de Caja						
Año 1 - Año 5						
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Ano5
Utilidad antes de intereses e impuestos y participación	\$ -	\$ (9.213,76)	\$ 25.379,15	\$ 38.005,11	\$ 49.591,78	\$ 72.219,00
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 6.642,00	\$ 6.642,00	\$ 6.638,33	\$ 6.638,00	\$ 6.638,00
Gastos de amortización	\$ -	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00
15% Participación y trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 3.453,77	\$ 5.433,08	\$ 7.267,18	\$ 10.769,36
22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ 4.305,69	\$ 6.773,24	\$ 9.059,74	\$ 13.425,80
I. Flujo de efectivo operativo neto (F.E.O)	\$ -	\$ (3.511,68)	\$ 23.492,38	\$ 31.859,72	\$ 39.541,35	\$ 54.543,19
Inversión de capital de trabajo neto	\$ (12.496,25)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación de capital de trabajo neto	\$ -	\$ (3.567,97)	\$ (1.470,72)	\$ (1.332,39)	\$ (1.218,09)	\$ 5.902,15
Recuperación de capital de trabajo neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.183,27
II. Variación de capital de trabajo neto	\$ (12.496,25)	\$ (3.567,97)	\$ (1.470,72)	\$ (1.332,39)	\$ (1.218,09)	\$ 20.085,42
Inversiones	\$ (47.020,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.344,00
Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.724,36
Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.324,56
III. Gastos de capital (CAPEX)	\$ (47.020,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.392,92
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (59.516,25)	\$ (7.079,65)	\$ 22.021,66	\$ 30.527,33	\$ 38.323,26	\$ 99.021,53
Préstamo	\$ 25.995,99	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de interés	\$ -	\$ (2.860,28)	\$ (2.354,05)	\$ (1.784,57)	\$ (1.143,95)	\$ (423,30)
Amortización del capital	\$ -	\$ (4.052,14)	\$ (4.558,38)	\$ (5.127,86)	\$ (5.768,48)	\$ (6.489,13)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 963,92	\$ 793,31	\$ 601,40	\$ 385,51	\$ 142,65
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (33.520,25)	\$ (13.028,16)	\$ 15.902,54	\$ 24.216,30	\$ 31.796,35	\$ 92.251,75

ANEXO 14

Tabla N°10: Criterios de inversión para el flujo de caja del proyecto.

Criterios de inversión proyecto	
VAN	\$ 44.697,73
IR	\$ 1,75
TIR	31,09%
Período de recuperación	3,37

ANEXO 15

Tabla N°11: Indicadores Financieros de la empresa Sumaq

INDICADORES FINANCIEROS							
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
LIQUIDEZ	Razón corriente	4,74	8,71	14,46	19,53	69,04	1,48
	Cobertura efectivo	-1,53	14,89	29,44	60,28	227,81	
RENTABILIDAD	Margen de utilidad Bruta	59%	63%	60%	60%	61%	68%
	Margen de utilidad Neta	-11%	9%	10%	12%	15%	6%
	Rentabilidad sobre Activo (ROA)	-24%	30%	39%	39%	44%	10%
	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-38%	39%	62%	83%	123%	38%
ACTIVIDAD	Periodo de Cuentas por cobrar	59,13	59,26	59,35	59,48	59,45	16,94
	Periodo cuentas por cobrar (días)	6,17	6,16	6,15	6,14	6,14	
	Rotación cuentas por pagar	25,90	32,38	36,40	34,17	0,00	14,92
	Periodo cuentas por pagar (días)	14,09	11,27	10,03	10,68	0,00	
	Periodo de inventario	8,55	9,96	12,15	11,21	0,00	
	Periodo de inventario (Días)	42,68	36,63	30,05	32,55	0,00	
	Ciclo operativo	48,85	42,79	36,20	38,68	6,14	
	Ciclo efectivo	34,76	31,52	26,17	28,00	6,14	

