



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN PASTA  
DE QUINOA DESDE EL ECUADOR A ESPAÑA

AUTOR

VALERIA ANDREA NARVÁEZ GARCÍA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN PASTA DE  
QUINOA DESDE EL ECUADOR A ESPAÑA

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

Profesor Guía:

Tamara Denise Erazo Orrego

Autor:

Valeria Andrea Narváez García

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de pasta de Quinoa desde el Ecuador a España, a través de reuniones periódicas con la estudiante Valeria Andrea Narváez García, en el semestre 2018, 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".

---

Tamara Denise Erazo Orrego

C.I. 1710689231

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de pasta de Quinoa desde el Ecuador a España, de Valeria Andrea Narváez García, en el semestre 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Ing. Santiago David Muñoz Solórzano

C.I. 1720995859

## 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.”

---

Valeria Andrea Narváez García

C.I. 1721744835

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco Dios por dotarme con la sabiduría necesaria, a mis padres por su amor y apoyo incondicional y a mis hermanos por ser mi inspiración diaria para lograr alcanzar esta meta.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo y la culminación de mi carrera profesional a mi padre y a mi madre, por ser el mejor ejemplo de bondad y responsabilidad. A mis tíos y abuelos que siempre han estado impulsándome a seguir adelante.

## RESUMEN

Con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas en cuanto a su alimentación y cuidado de salud; además de resaltar las propiedades de la quinoa como subcereal, se desarrolla el presente proyecto que tiene como objetivo la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de pasta de quinoa orgánica en forma de tallarín a la ciudad de Pozuelo de Alarcón, ubicada en España.

De acuerdo con el análisis externo, dentro del capítulo dos, se destacan las oportunidades como mayoritarias dentro del país doméstico, así como en el país a comercializar el producto.

Mediante la investigación de mercado se determinó como mercado meta la ciudad con el mayor ingreso per cápita de España Así como, que este proyecto se enfocará en un nicho de consumidores de un nivel socioeconómico medio alto y alto, que prefieran una alimentación beneficiosa para su salud y que perciban un alto valor agregado de los productos orgánicos con certificaciones internacionales. Dentro del estudio de marketing se tomó una estrategia de enfoque de nicho, y con los análisis cualitativos y cuantitativos se pudo comprobar la aceptación por parte de los posibles consumidores así como el análisis de precio, plaza, promoción y producto.

Finalmente con el análisis financiero se realizó una proyección estimada que iniciará con la exportación de 3.200 unidades al precio de \$ 4,10, con una proyección estimada de cinco años, en la misma que se calculó una tasa interna de retorno de 23,09 por ciento en el flujo del inversionista. Estos valores y las conclusiones del capítulo VII permiten recomendar la ejecución de este proyecto.

## **ABSTRACT**

In order to improve the people's quality life in terms of their food and health care; and highlighting the properties of quinoa as subcereal, this project aims to create a company dedicated to the production and export of organic quinoa pasta noodles to Pozuelo de Alarcón, in Spain.

According to the external analysis, within chapter two, as well as in the country to market the product, the opportunities are majority in the domestic country, as well as in the country to sell the product.

Through market research it was determined as the target market the city with the mayor income by category of Spain As well as, that this project is focused on consumers of a medium high and high socioeconomic level, who preferred a beneficial food for their health and that perceive a high added value of organic products with international certifications. Within the marketing study a niche approach strategy was taken, and with the qualitative and quantitative analysis it was possible to verify the acceptance by the possible clients as well as the analysis of price, place, promotion and product.

Finally, with the financial analysis, a five-year projection was made. It began with the export of 3,200 units at the price of \$ 4.10, with the amount of 29,9% as an internal rate of return in the investor's flow. These values and the conclusions of chapter VII recommend the execution of this project.

## Índice

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS</b>	<b>3</b>
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Análisis PEST Ecuador	3
2.1.1 Análisis PEST España	8
2.2 Análisis de la industria de alimentos utilizando las cinco fuerzas de PORTER.	11
2.2.1 Identificación del CIU	11
2.2.2 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS (BAJA)	11
2.2.3 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES (MEDIA)	12
2.2.4 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (ALTA)	12
2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (BAJO)	13
2.3 Matriz de factores externos (EFE)	2
2.4 Conclusiones del análisis del entorno externo	2
<b>Capítulo III: ANÁLISIS DEL CLIENTE</b>	<b>4</b>
3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa	4
3.1.1. Investigación Cualitativa	4
3.1.2. Investigación Cuantitativa	8
3.2 Conclusiones del Análisis Cualitativo Y Cuantitativo	10
3.2.1. Conclusiones Análisis Cualitativo	10
3.2.1. Conclusiones Análisis Cuantitativo	10
<b>CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>11</b>
4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio	11
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING</b>	<b>14</b>
5.1 Estrategia General de Marketing	14
5.1.1. Estrategia de internacionalización	14
5.1.2. Mercado Objetivo	15

5.1.3. Propuesta de Valor _____	16
5.2. Mezcla de Marketing _____	16
5.2.1. Producto _____	17
5.2.2. Precio _____	20
5.2.3. Plaza _____	22
5.2.4. Mezcla Promocional _____	24
<b>CAPÍTULO VI: Propuesta de filosofía y estructura organizacional _____</b>	<b>28</b>
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización _____	28
6.1.1 Misión _____	28
6.1.2 Visión _____	28
6.1.3 Objetivos organizacionales _____	28
6.2 Plan de operaciones _____	29
6.2.1 Proceso de operación _____	29
6.2.2 Mapa de procesos _____	30
6.2.3 Flujogramas _____	30
6.2.4 Requerimiento de equipos y herramientas _____	30
6.3 Estructura Organizacional _____	32
6.3.1 Descripción de funciones _____	32
6.3.2 Marco legal _____	33
<b>CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA _____</b>	<b>35</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos _____	35
7.1.1. Proyección de Ingresos _____	35
7.1.2 Proyección de Costos _____	35
7.1.3. Proyección de Gastos _____	36
7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital _____	36
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja _____	38
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista _____	39
7.4.1 Cálculo de la tasa de descuento _____	39
7.4.3 Criterios de valoración _____	40
7.5 Índices financieros _____	40

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES	42
Referencias	43
ANEXOS	47

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

Ecuador es el segundo país como productor de quinoa de calidad, siendo esta un subcereal que porta muchas más vitaminas, proteínas, fibra y carbohidratos que los comúnmente consumidos por el mercado. Las tendencias de consumo se han inclinado hacia lo saludable según Market Access Map, identificando un crecimiento del 56 por ciento en estos productos para el 2010. Sin embargo, en Ecuador no se aprovecha este subcereal tan cotizado a nivel mundial; de aquí parte la idea de crear productos con valor agregado para exportarlos, en este caso pasta de quina en forma de fideo. Esta pasta será enviada en forma de fideo de tallarín de manera inicial, cumpliendo con los más altos estándares de calidad. El producto estará amparado por la otorgación, verificación y el cumplimiento del Reglamento (CE) N° 834/2007 perteneciente a la Unión Europea, sobre producción y etiquetado de productos orgánicos. Este producto premium tiene como objetivo otorgar un alimento saludable a los consumidores gracias a las características del sub cereal principal utilizado, la Quinoa; ofreciendo el doble de nutrientes, mayor porcentaje de proteína y, carbohidratos a base de fibra a diferencia de una pasta de fideo tradicional que se basa en harina procesada con gluten. Este producto será enviado para su consumo en la ciudad de Pozuelo de Alarcón en el país de España. El presente proyecto nace principalmente de la identificación de la necesidad en los consumidores de llevar una mejor calidad de vida en cuanto al cuidado de la salud, en la que mantener una dieta saludable es indispensable tanto para deportistas, personas intolerantes al gluten, o consumidores que gusten cuidar de su salud y apariencia; además que aprecien el valor agregado de este tipo de productos orgánicos premium. Por esto se ha considerado dicha idea de negocio bastante atractiva, sumándole la nueva reforma en cuanto a comercio exterior implementada entre Ecuador y la Unión Europea (UE), con la que la exportación desde Ecuador a países de la UE de este tipo de productos tiene la exoneración del 100 por ciento de aranceles para el ingreso a estos mercados. De igual forma, son productos premium muy aceptados en Europa que cuentan con una materia

prima que se consigue fácilmente en el Ecuador. Después de determinar la actividad y las razones por las cuales se presenta este plan de negocio, es esencial resaltar las características del negocio. Para la fabricación de la pasta son necesarios suministros netamente orgánicos y sin gluten, como ya se mencionó anteriormente, el principal componente del producto es la Quinoa, orgánica y perlada, la misma que se produce todos los meses del año en tierras ecuatorianas. Paso seguido, se seleccionó a España, específicamente a la ciudad Pozuelo de Alarcón como destino del producto ya que el nicho de mercado seleccionado cumple con las características para adquirirlo. Finalmente, el hecho que recientemente haya entrado en vigor el Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, permite que los productos ecuatorianos ingresen a competir dentro del mercado con mayor facilidad y preferencias arancelarias. Por todo lo antes mencionado se considera que el proyecto presentado será exitoso.

#### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

Determinar la factibilidad para la creación de un plan de negocio para la producción y exportación de Pasta de Quinoa desde Ecuador a España.

#### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

- Determinar los factores del macroentorno del país de origen como del de destino, además de los elementos de la industria que puedan afectar o favorecer al Plan de Negocio presentado.
- Identificar los gustos y preferencias de los posibles clientes con el fin de obtener un panorama claro sobre la aceptación del producto propuesto.
- Describir de forma detallada la idea del plan presentado e identificar la oportunidad de negocio.
- Establecer la investigación de mercado pertinente determinar la estrategia de marketing y el mercado objetivo a trabajar.
- Delimitar los fundamentos organizacionales y técnicos sobre los cuales el negocio va a funcionar y guiar.
- Determinar y evaluar la viabilidad y rentabilidad financiera del plan de negocio presentado.

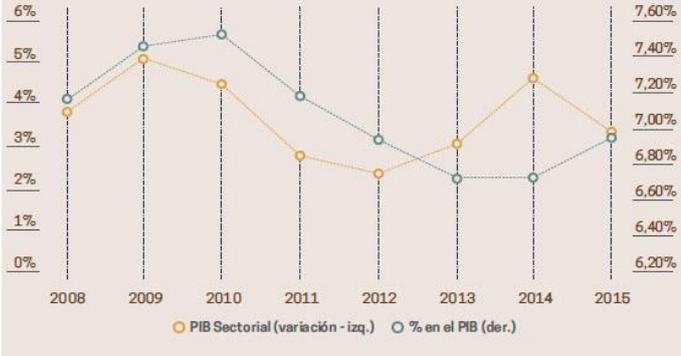
## CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS

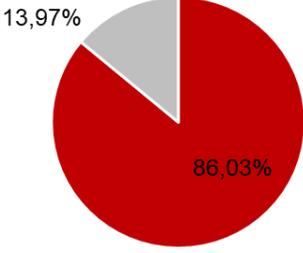
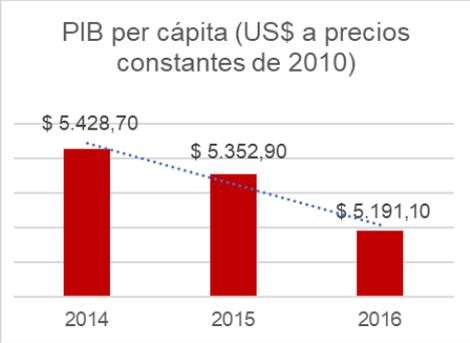
### 2.1 Análisis del entorno externo

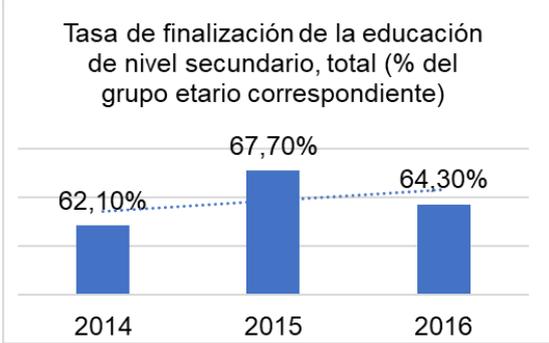
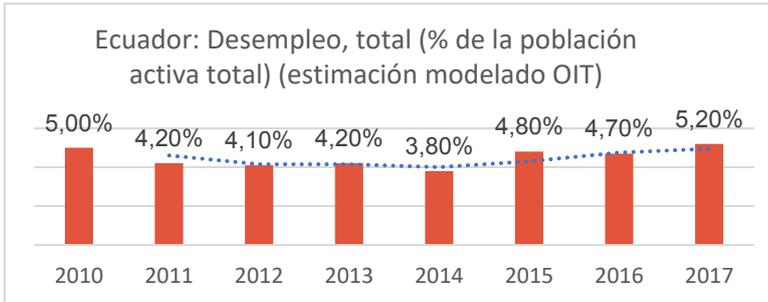
#### 2.1.1 Análisis PEST Ecuador

	Variables	Análisis	OP: Oportunidad AM: Amenaza
POLÍTICO	Firma del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea	Acuerdo que busca rebajar y eliminar aranceles para agilizar y aumentar el comercio entre el país Ecuador y el grupo económico europeo. De acuerdo con proyecciones realizadas por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la entrada en vigor del Acuerdo Comercial representará para el Ecuador un incremento anual del 0,10 del PIB, un 0,15% en el consumo y de un 0,13 % en la inversión. (CEPAL, 2016)	OP
	Soporte por parte del estado para exportadores	En Ecuador existen entidades que se encargan de dar soporte a emprendimientos de este tipo en los que el presente proyecto puede apalancarse, un claro ejemplo es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones; el mismo que busca ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país. (PRO ECUADOR, 2017)	OP
	Disminución del pago de anticipo del impuesto a la renta	En diciembre del 2017 el presidente actual suscribió el Decreto Ejecutivo 210 que dispone la rebaja del pago del saldo del anticipo del Impuesto a la Renta (IR), impuesto que, de acuerdo con el Servicio de Rentas Internas SRI (2017), generaba una disminución en las ganancias de todas las personas naturales y jurídicas que operan en el país.	OP

	Indicadores Doing Business	Se analizaron indicadores claves de la base de datos Doing Business del año 2016, entre ellos; el pago de impuestos y contribuciones laborales en porcentaje a los tributos pagados en Ecuador es de 13.7 mientras que en Perú es de 11. El mayor abismo de estos indicadores entre los países vecinos es el índice de facilidad de hacer negocios (1 = más fácil a 185 = más difícil), Ecuador cuenta con una ponderación de 114 y Perú con 53.	AM
	Evaluación del Clima de Inversión (ICA)	Este indicador nace de una encuesta realizada por la firma Deloitte en el año 2017 a empresarios de pymes seleccionados cuyo resultado fue que el 51,7 % de los empresarios ecuatorianos cree que el clima de inversión empeorará en su país en 2018. Siendo una mayoría de especuladores, este factor podría convertirse en una amenaza al proyecto.	AM
ECONÓMICO	Inflación	Ecuador ha manejado un crecimiento constante de la inflación desde el 2006 con un valor máximo de 8,4% en 2008. Sin embargo, en los últimos años decayó desde el año 2015, cerrando el 2016 con un valor de 1,12%. En el año 2017, se ha tenido el cierre de los últimos meses con porcentajes de deflación. (Banco Central del Ecuador, 2017), en general los valores de los últimos años se los puede considerar estables.	OP
	Tasas de interés	De acuerdo con el Banco Central de Ecuador, (2017) la tasa de interés activa a noviembre del 2017 es de 7,70% y la tasa de interés pasiva al mismo mes es de 4,91%; lo mismo que nos indica que los créditos para inversión sean caros dentro del país	AM

<p>Producto Interno Bruto</p>	<p>Según la investigación realizada por la revista Ekos Negocios en el año 2017, a nivel de evolución, el sector alimenticio ha registrado tasas de variación positivas desde el año 2008 hasta 2016. La tasa de crecimiento promedio anual fue de 3,4% en ese periodo. Estos resultados han llevado a que la participación del sector en el PIB total sea de 6,9%. En la figura a continuación se puede observar el comportamiento del PIB de la industria y el general.</p>  <p>Figura No 1 PIB Sectorial y general (US\$ a precios constantes de 2010) Enero 2008 – diciembre 2015 Tomado de: Banco Central del Ecuador</p>	<p>OP</p>
<p>Balanza comercial</p>	<p>Con la herramienta Trademap se analizó las exportaciones desde Ecuador al mundo de la partida 1902, que contiene las pastas alimenticias, donde se puede concluir que España es el segundo país elegido como destino después de Estados Unidos, como tercer destino está Chile, después Costa Rica y Colombia, además, estas exportaciones mantienen un equilibrio a partir del 2012 hasta el 2016. El 13,97% que se exporta a España bajo esta partida se lo puede aprovechar.</p>	<p>OP</p>

		<p>Exportaciones partida 1902</p>  <p>■ Ecuador exporta al resto del mundo ■ Ecuador exporta a España</p> <p>Figura No 2 Exportaciones de la partida 1902 diciembre 2016.</p> <p>Tomado de: Trademap</p>	
SOCIAL	<p>PIB per cápita</p>	<p>Según el Banco Central del Ecuador (BCE) el PIB per cápita aumentó en el 2014 en un 2,41% y desde entonces se aprecia una disminución gradual hasta -1,47% en el año 2016. Se muestra en la figura su evolución</p>  <p>Figura No 3 Evolución del PIB per cápita (US\$ a precios constantes de 2010) 2014-2016</p> <p>Tomado de: Banco Mundial</p>	AM
	<p>Educación de nivel secundario</p>	<p>De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el aumento del porcentaje de la población que cuenta con mínimo tres años de estudios secundarios va aumentando gradualmente.</p>	OP

		<p>Tasa de finalización de la educación de nivel secundario, total (% del grupo etario correspondiente)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>62,10%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>67,70%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>64,30%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Figura No 4 Evolución del porcentaje de personas con estudios secundarios 2014-2016</p> <p>Tomado de: Banco Mundial</p>	Año	Porcentaje	2014	62,10%	2015	67,70%	2016	64,30%											
Año	Porcentaje																				
2014	62,10%																				
2015	67,70%																				
2016	64,30%																				
	Desempleo	<p>En el caso de Ecuador ha mantenido una tendencia estable, con una media de 4,3% en los últimos 8 años.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Tasa de Desempleo (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>5,00%</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>4,20%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>4,10%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>4,20%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>3,80%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>4,80%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>4,70%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>5,20%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Figura No 5 Evolución de la tasa de desempleo 2010-2017</p> <p>Tomado de: Banco Central del Ecuador</p>	Año	Tasa de Desempleo (%)	2010	5,00%	2011	4,20%	2012	4,10%	2013	4,20%	2014	3,80%	2015	4,80%	2016	4,70%	2017	5,20%	OP
Año	Tasa de Desempleo (%)																				
2010	5,00%																				
2011	4,20%																				
2012	4,10%																				
2013	4,20%																				
2014	3,80%																				
2015	4,80%																				
2016	4,70%																				
2017	5,20%																				
TENOLÓGICO	Equipo	El equipo multifunción para la fabricación de la pasta y los insumos usados para la fabricación de la pasta de Quinoa, se consiguen fácilmente en Ecuador con importadores especialmente de China.	OP																		
	Producción de Quinoa	Existe producción continua de Quinoa en el país, sin embargo, al no poseer la tecnología necesaria, basta con una fuerte lluvia para perder un cultivo.	AM																		

### 2.1.1 Análisis PEST España

	Variables	Análisis	OP: Oportunidad AM: Amenaza
POLÍTICO	Reforma laboral del 2012	Tiene como base cambiar la flexibilidad externa en las empresas por la flexibilidad interna. O como lo redacta Diario El País en el año 2007, menos destrucción de empleo cuando existe crisis y más reducciones de sueldos y salarios. Misma reforma que impidió el despido de muchos trabajadores ante la situación adversa de España de los últimos años.	OP
	Relaciones comerciales internacionales	España es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y al pertenecer a la UE, está incluida en todos los acuerdos que esta integración regional realice. De acuerdo con la Secretaría de Estado y de Comercio, los acuerdos comerciales que incluyen a la UE y Ecuador son, con MERCOSUR y con la Comunidad Andina (CAN). (Secretaría de Estado y de Comercio, 2017)	OP
ECONÓMICO	Inflación	España presentó una inflación de 0,35% comparada con un 0,07% correspondiente al año 2015 según el Banco Mundial. Además, España se encuentra en el 33º puesto del "Doing Business" de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.	OP
	Balanza comercial	En 2016 España registró un déficit en su Balanza comercial de 17.741,0 millones de euros, un 1,73% de su PIB, inferior al registrado en 2015.	OP

Importaciones de productos de la partida 1902, correspondiente a las pastas, y de la partida 1008 que es la Quinoa como cereal.

En la figura No 6 se aprecia que España importa pasta de fideo en una cantidad considerable, sin embargo, lo hace de su vecino, Italia, estos fideos son hechos con harinas procesadas. Ecuador está en el puesto número ocho como proveedor de quinoa para el mercado español, ranking que lo lidera el mercado peruano.

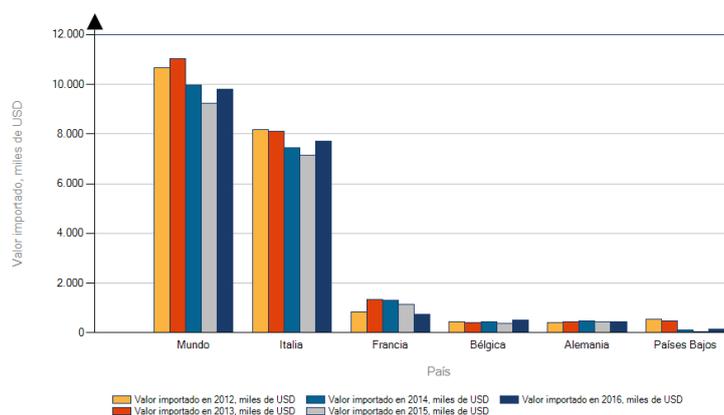


Figura No 6 Comportamiento de las importaciones de España desde el mundo y sus principales países de la partida 19.02.

Enero 2010 – diciembre 2016

Tomado de: Trade Map

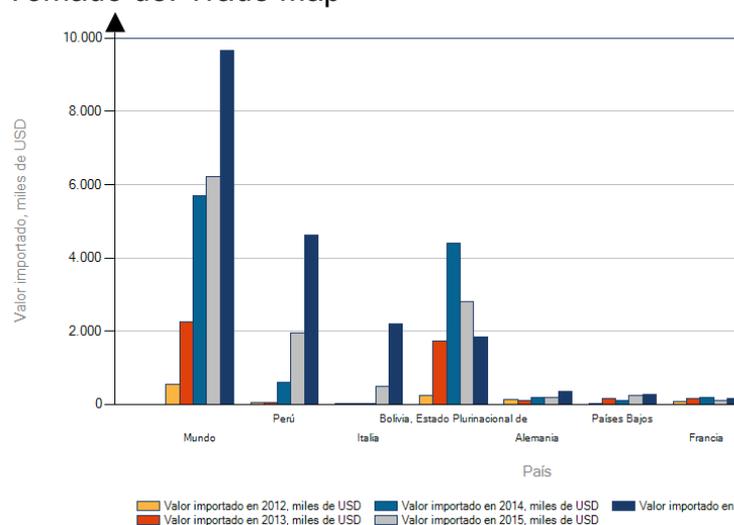
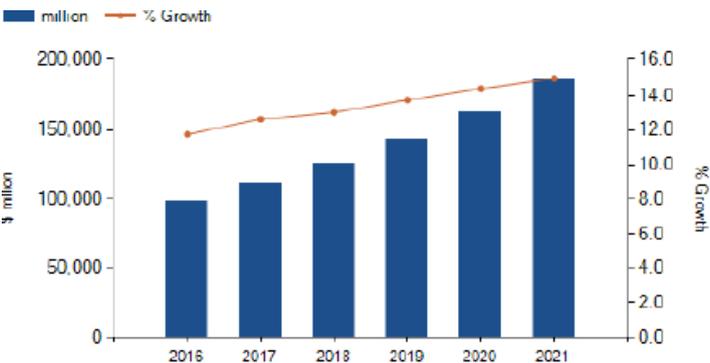


Figura No 7 Comportamiento de las importaciones de España desde el mundo y sus principales países de la partida 10.08.

Enero 2010 – diciembre 2016

Tomado de: Trade Map

AM

SOCIAL	PIB per cápita	De acuerdo al Mark Map (2017), las ciudades de España que encabezan la lista de la renta media por hogar se sitúan en la Comunidad de Madrid y Barcelona. Las urbes en las que viven las familias con mayores ingresos vuelven a ser un año más Pozuelo de Alarcón (73.014 euros), Majadahonda (57.623 euros) y San Cugat del Vallès (53.767 euros),	OP																					
	Tendencias de consumo en alimentos	<p>Según Market Line Industry Profile en un estudio hecho sobre la comida orgánica, preveen un crecimiento en el pronóstico de valor del mercado de un 90,5% en Europa, ya que la tendencia de estos países ha sido maracda especialmente en Francia, Alemania y España</p>  <table border="1" data-bbox="544 1016 1254 1379"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Valor (millones)</th> <th>% Crecimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>100,000</td> <td>10.0</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>110,000</td> <td>10.0</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>125,000</td> <td>13.6</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>145,000</td> <td>16.0</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>165,000</td> <td>13.8</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>185,000</td> <td>12.1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Figura No 8 Pronóstico del valor global del mercado de alimentos orgánicos en millones, 2016-21 Tomado de: Market Line Industry Profile</p>	Año	Valor (millones)	% Crecimiento	2016	100,000	10.0	2017	110,000	10.0	2018	125,000	13.6	2019	145,000	16.0	2020	165,000	13.8	2021	185,000	12.1	OP
Año	Valor (millones)	% Crecimiento																						
2016	100,000	10.0																						
2017	110,000	10.0																						
2018	125,000	13.6																						
2019	145,000	16.0																						
2020	165,000	13.8																						
2021	185,000	12.1																						
TENOLÓGICO	Logística y transporte	De acuerdo con el estudio realizado por el Centro Español de Logística (CEL), (2016); España es el 4º país en Europa en flujo de mercancías marítimas. Entre los Puertos con mayores movimientos de mercancías encontramos: Algeciras, Valencia, Barcelona, Cartagena, Tarragona y Bilbao.	OP																					

## **2.2 Análisis de la industria de alimentos utilizando las cinco fuerzas de PORTER.**

Las 5 fuerzas de Porter son un gran concepto de los negocios por el cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. (Porter, 2015)

### **2.2.1 Identificación del CIU**

Para poder realizar este análisis se debe identificar dentro de que industria se encuentra el modelo de negocio a realizar. Para esto se acudirá a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIU), que es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y difusión de datos estadísticos de acuerdo con esas actividades. (Naciones Unidas, 2006) Obteniendo como producto final una pasta, fideos el producto ingresa en el código C1074 que se especifica como la ELABORACIÓN DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINÁCEOS SIMILARES. De igual forma es importante diferenciar la subpartida arancelaria en la que se encuentra el producto para su exportación hacia España, la misma que es 19.02.30.10.80, y lleva como nombre, *Pastas alimenticias, incluso cocidas o rellenas (de carne u otras sustancias) o preparadas de otra forma, tales como espaguetis, fideos, macarrones, tallarines, lasañas, ñoquis, ravioles, canelones; cuscús, incluso preparado. Pastas alimenticias sin cocer, rellenar ni preparar de otra forma. Las demás pastas alimenticias.*

### **2.2.2 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS (BAJA)**

Tomando en consideración la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas de España) el mismo que asigna un código de cuatro dígitos a cada actividad económica; se realizó la investigación del código 1073, el que se refiere a la Fabricación de pastas alimenticias, cuscús y productos similares. De acuerdo con el Ranking Sectorial de Empresas, Sector CNAE: (1073) existen 46 empresas registradas en España que pertenecen a esta industria. 15 de ellas tienen sus sedes en la ciudad de Barcelona, y 5 en la provincia de Madrid. De esto podemos concluir que, para ser una industria de alimentos, no tiene muchas empresas dentro. Sin embargo, es importante resaltar que dentro de esta

industria existe poca diferenciación en cuanto a la calidad o el sabor de las pastas o fideos por lo que el precio jugará un papel importante en la rivalidad entre competidores de pastas tradicionales. De acuerdo con Market Access Map (Mmarkmap), el valor de la marca está subvalorado al momento de que el consumidor o el cliente elijan una pasta o fideo tradicional en España.

Dentro de la competencia directa, hay pasta de quinoa que, si se expende en la ciudad de Pozuelo en tiendas de especialidad, sin embargo, esta pasta contiene harina de maíz y de trigo con gluten y no es orgánica. De acuerdo con la investigación realizada de la oferta de una pasta de quinoa orgánica y sin gluten, no hay producto exactamente igual en el mercado.

### **2.2.3 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES (MEDIA)**

Dentro de la industria, la amenaza de nuevos competidores es media ya que las marcas de productos de la competencia indirecta, como pastas tradicionales, que están en el mercado ya son conocidas por el público y su preferencia ya está previamente marcada. De igual forma para poder competir con los precios ya establecidos en el mercado se necesita de economías de escala, y una gran inversión crea esta barrera de entrada a nuevos competidores. Dentro de esta industria, el ingreso de un producto nuevo representa un reto al que muchas empresas que ya comercializan alguna línea de productos se arriesgarían, además, les tomaría tiempo y un costo conseguir proveedores de este sub-cereal ya que es menos costoso adquirirlo en países de Sudamérica.

### **2.2.4 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (ALTA)**

La existencia de más cereales que cumplen la función de otorgar fibra y carbohidratos en el organismo del ser humano hace que la amenaza de sustitución del producto a desarrollar sea alta, en el mercado internacional se puede encontrar una diversidad de productos orgánicos competitivos que podrían ser considerados como sustitutos de la quinua, como por ejemplo el, arroz integral orgánico, brotes de soja, camotes, papas; entre otros. Estos directamente son una amenaza para la expansión comercial de la quinua puesto que su precio es elevado en el mercado exterior. La papa y el camote o boniato se pueden encontrar dentro del Informe del Consumo Alimentario en España

correspondiente al año 2016, con un 15% de consumo. Sin embargo, vale la pena destacar, que algunos de estos productos no se consiguen fácilmente en Pozuelo. De acuerdo al costo de cambio hacia un sustituto, es dejar de lado todas las propiedades de la quinoa, como el índice glucémico bajo, el doble de proteínas de cualquier cereal, el triple de fibra de otros cereales, las sustancias bioactivas: la quercetina y el kaempferol que son antioxidantes vegetales que tienen una gran serie de efectos beneficiosos para la salud.

### **2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (BAJO)**

Dentro del poder de negociación de los proveedores en la industria, es bajo porque al ser un alimento tan demandado, la quinoa orgánica se la puede encontrar fácilmente. El gobierno ecuatoriano creó un centro de acopio en Carchi, la idea central para el año 2016 fue sembrar 2.000 hectáreas, y se consiguió; el rendimiento promedio es de 50 quintales por hectárea. Para el año 2018 el Ecuador se ha fijado la meta de producir en 16.000 hectáreas de las provincias de la serranía. Es importante recalcar que el productor no siempre cuenta con una fábrica de desaponización de la quinoa, es decir la planta recibe un lavado y escarificado con el fin de obtener la quinoa perlada.

Entre los procesadores de la planta de quinoa a quinoa perlada, se destacan:

- CEREALES LA PRADERA
- CEREALES ANDINOS
- CEREALES MÁS CORONA
- INCREMAR
- PRODUCTOS DEL CAMPO:
- INAGROFA
- NESTLÉ
- QUINUANDINA

Se considera esta fuerza baja ya que hay una gran oferta del insumo.

### **2.3 Matriz de factores externos (EFE)**

La matriz de factores externos (EFE) situada en el anexo 1, muestra estos factores clave positivos y negativos con el fin de que el plan de negocio los tome como oportunidades o amenazas respectivamente. En el caso de este plan de negocio, la puntuación de esta matriz es de 2,81; un valor por encima del promedio de 2,5 lo que indicaría en teoría que el negocio planteado tendría éxito, ya que según David (2003), se aprovechan las oportunidades y se evitan las amenazas presentadas en el entorno externo, por lo que el ambiente del mercado en la ciudad de Pozuelo de Alarcón es evaluado como favorable para emprender el proceso productivo deseado de la pasta a base de quinoa.

### **2.4 Conclusiones del análisis del entorno externo**

- En cuanto al aspecto político, se ven las amenazas como la inestabilidad tributaria o el alza de la corrupción en el último año dentro del país, complica un poco la situación y confianza hacia el gobierno por parte de muchas de las pymes en el Ecuador. Además, la firma del acuerdo multipartes es una gran oportunidad para ingresar en este mercado.
- En el análisis económico, se puede resaltar la importancia de España como socio de Ecuador a la hora de intercambiar productos como Quinoa y pastas.
- Por su lado en análisis social en el país de origen es que es posible contar con mano de obra más calificada y resaltar en el país de destino la gran tendencia de sus consumidores de adquirir productos saludables.
- En el área tecnológica la logística y el transporte para hacer negocios internacionales con España haría el intercambio más fácil y eficiente.
- La rivalidad entre competidores es considerada baja ya que no existe la comercialización de este producto en el mercado objetivo.
- La amenaza de nuevos competidores es media ya que las marcas de productos de la competencia indirecta ya son conocidas por el público y su preferencia ya está previamente marcada.

- La entrada potencial de nuevos competidores es media, existe poco poder de negociación de los proveedores ya que existe un excedente de oferta de quinoa.
- La puntuación de la matriz de factores externos (EFE) es de 2,81; un valor por encima del promedio de 2,5 lo que indicaría en teoría que el negocio planteado tendría éxito

### Capítulo III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

Dentro de este capítulo se analizará a los consumidores potenciales del producto mediante el uso de entrevistas y encuestas a los mismos. De igual forma, se realizará el análisis del mercado con la ayuda de diálogos con expertos que ya están dentro de este mercado o tienen experiencia en él.

#### 3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

##### 3.1.1. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa se realizó mediante dos entrevistas a expertos y dos entrevistas a consumidores.

##### 3.1.1.1. Resultados de las Entrevistas a Expertos

Tabla No 1 Ficha técnica de entrevistado N° 1

Nombre: Jaime Navarrete	Perfil del Entrevistado
Lugar de trabajo: QuinoaAndina	Ingeniero Industrial de la Escuela Politécnica del Ejército. Cuenta con más de 5 años de experiencia en el control del proceso de limpieza y desaponificado de la quinoa. Cuenta con conocimiento de los productos derivados de la quinoa y sus procesos de producción.
Cargo: Gerente de operaciones	
Fecha de entrevista: 21-10-2017	
Duración 35 minutos	
Objetivo: Conocer acerca de los procesos de la quinoa y los aplicables al plan de negocio.	

- La compañía se dedica a la exportación de la quinoa orgánica hacia Estados Unidos y Europa, Javier es uno de los fundadores de esta compañía desde que empezó su funcionamiento hace dos años. Esta entrevista se la hizo en persona en las instalaciones de QuinoaAndina.
- Como sugerencia por parte de Javier, se obtuvo que se debe realizar una estrategia adecuada al momento de lanzar el producto, que se debería tratar de que los consumidores tengan la expectativa de probar el producto y se trate de posicionar rápido para luego hacer esfuerzos publicitarios menores para mantener el producto a largo plazo.
- Concluyó que la Pasta a base de Quinoa Orgánica Ecuatoriana que se proyecta comercializar, definitivamente llamará la atención de los posibles

consumidores ya que afirma haber sido testigo de cómo otros productos de Quinoa Orgánica han tenido una gran acogida en este mercado. Además, convertirla en pasta le parece una buena iniciativa ya que es una fuente de carbohidrato con fibra que sabrá ser valorado ente los posibles consumidores.

Tabla No 2 Ficha técnica de entrevistado N° 2

Nombre: Mario Benalcázar	Perfil del Entrevistado
Lugar de trabajo: Sumesa Ecuador	Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Guayaquil. Cuenta con una Maestría en Marketing en la EAE Business School de España. Más de 12 años de experiencia en el área de mercadeo dentro de la industria de alimentos. Conocimiento acerca de las tendencias de mercado.
Cargo: Gerente de marketing	
Fecha de entrevista: 25-10-2017	
Duración 35 minutos	
Objetivo: Conocer acerca de la industria de los fideos, su crecimiento y el ambiente en el que se desarrolla.	

- Los precios de un paquete de 150 gr de pasta de harina oscilan entre 2 hasta 4 dólares dependiendo sus ingredientes y calidad.
- El precio de ambos productos, quinua y pasta no es un factor decisivo de compra para los europeos. Esto se debe a que estos consumidores si están dispuestos a pagar más si se les ofrece un producto que asegure calidad, sabor o cuente con características excepcionalmente diferenciables que los otros productos en perchas.
- Afirmó que dentro de este mercado lo consumidores están dispuestos a probar nuevos productos, ya que se sienten atraídos por cosas novedosas o nuevas, esto se da con alimentos especialmente orgánicos.
- Calificó a la diferenciación como nula dentro de la industria de los fideos tradicionales, por lo que destacó que este producto no debería ingresar a España como una pasta más, sino con una estrategia de enfoque en diferenciación, ser dirigida a un nicho específico, el nicho que anteriormente se mencionó que no tendría como inconveniente el precio, y que busque llevar una vida saludable especialmente con su alimentación.

- Sugiere no escatimar en el envío de muestras, ya que, al ser un producto nuevo, el consumidor necesita familiarizarse con el mismo, conocerlo, probarlo, inclusive algunas veces, para sentir la propuesta de valor al cliente que este producto crea.

Tabla No 3 Ficha técnica de entrevistado N° 3

Nombre: Alexis Carrera	Perfil del Entrevistado
Lugar de trabajo: Ernst & Young Ecuador	Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, especialista en consultoría de Transacciones comerciales internacionales, en especial precios de transferencia. Conoce sobre la industria de alimentos y bebidas a nivel mundial
Fecha de entrevista: 25-10-2017	
Duración 35 minutos	
Objetivo: Determinar puntos clave de la base del plan de negocio y conocer como se ha desenvuelto la industria a nivel mundial.	

- El hecho de alimentarse de manera saludable y realizar actividades deportivas o ejercicio, se han ido expandiendo de manera rápida en este país y que las personas cada vez lo toman más en serio.
- Buscar la diferenciación y enfocarse en una estrategia de nicho, es clave para que productos ecuatorianos puedan competir en el mercado mundial, ya que no se cuenta con una industrialización y no se puede obtener economías de escala a corto ni mediano plazo dentro de esta industria

### 3.1.1.1. Resultados de las Entrevistas a Clientes

Tabla No 4 Ficha técnica de entrevistado N° 4

Nombre: Camilo López	Perfil del Entrevistado
Ocupación: Deportista y estudiante	Nutriólogo en deportes. Estudiante de la maestría en Nutrición Humana y Dietética aplicada en la ciudad de Madrid. Deportista de Trail Running, ha ganado 12 medallas en competencias de este deporte, la más destacada fue en el descenso del Teide, con más de 65km.
Lugar de estudio: Universidad Complutense de Madrid.	
Fecha de entrevista: 01-11-2017	
Duración 20 minutos	
Objetivo: Conocer hábitos alimenticios saludables de un deportista de élite y sus preferencias a la hora de elegir productos.	

- Es importante destacar que este tipo de alimentos tienen un alto grado de consumo en Europa, ya que a diferencia de Latinoamérica el arroz no se consume a diario y el mercado busca obtener su fuente de carbohidratos de diferentes alimentos
- Confirmó como nutriólogo las infinitas propiedades que este alimento aportaría al organismo. Destacó que la pasta si forma una parte importante dentro de la dieta de los españoles, puede estar presente en su mayoría en el almuerzo o en la cena.
- Concuerta con que no diferencian a dos de las más representativas marcas de pastas de harina que se exhiben en el supermercado por ningún factor más que por el precio u ofertas que estén el momento que vayan a realizar la compra.
- Camilo lleva una dieta muy estricta, por el deporte al que se dedica, su participación en carreras, a las mismas que días antes de la carrera debe consumir carbohidratos, el ingiere pasta o arroz, cereales que a largo plazo tiene repercusiones negativas en su organismo, como por ejemplo la llenura y el no sentirse liviano a la hora de correr. Además, comenta que la pasta de Quinoa sería perfecta para atender a este nicho de mercado de deportistas que se encuentren en esta necesidad en general.

Tabla No 5 Ficha técnica de entrevistado N° 4

Nombre: Miguel Vivanco	Perfil del Entrevistado
Lugar de trabajo: Ernst & Young España	Ingeniero Comercial de la Universidad de Salamanca en Barcelona, donde obtuvo su MBA. Gerente del área de Transacciones Internacionales. Experiencia de 5 años en consultoría de precios de transferencia, toda su carrera en EY ha trabajado con multinacionales pertenecientes a la industria de alimentos.
Cargo: Supervisor del área de Precios de Transferencia.	
Fecha de entrevista: 01-11-2017	
Duración 30 minutos	
Objetivo: Conocer hábitos alimenticios saludables, sus preferencias a la hora de elegir productos, las tendencias de consumo.	

- Resaltó que, a pesar de estar al lado del país representativo de las pastas, Italia, no existe mucha variedad de fideos crudos o sin preparar.

- Por el momento, dentro del mercado hay dos marcas que lideran las ventas de pastas y fideos, ambas con un nicho en común.
- Consumen quinua continuamente ya que conoce los beneficios que trae este sub cereal al organismo. El inconveniente que presenta es que se le hace complicado conseguir este producto en los supermercados.
- Afirmó que últimamente existe más variedad de productos provenientes de la Quinua. Sin embargo, opina que muchos de estos productos, como galletas o barras energéticas contienen ingredientes como el azúcar que inhiben o bloquean las propiedades de la Quinua en el cuerpo humano.
- En cuanto a las diferentes maneras recomendadas para llegar al consumidor como los entrevistados, sugirió algo similar a lo que los expertos recomendaron, que es probar el producto.

La última pregunta que se realizó en esta entrevista es que si creen que una Pasta a base de Quinua Orgánica tendría acogida en este mercado. La respuesta por parte de los prospectos, Camilo y Miguel fue que si están interesados en probar el producto y que conocen a personas que también lo probarían ya que es novedoso y diferenciado de los demás.

### **3.1.2. Investigación Cuantitativa**

La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Angulo López, 2011)

#### **3.1.2.1. Muestra**

El presente Plan de Negocio está dirigido a personas residentes en la ciudad Pozuelo de Alarcón en el sector Miravalle, ya que , como se analizó en el PEST, es la ciudad con mayor ingreso per cápita de España. Los encuestados estarán en edades entre 15 y 45 años, de clases sociales media-alta y alta que prefieren consumir productos orgánicos. Además, los productos, la pasta y la quinua constan dentro de su dieta semanal.

### 3.1.2.2. Metodología de la encuesta

La encuesta se realizó vía online a 16 personas residentes del sector de Miravalle ubicado en la ciudad Madrid. Se aplicó por medio de la ayuda de cuatro personas conocidas residentes de la ciudad, se realizó una encuesta en línea y se la evaluó de manera virtual.

### 3.1.2.3 Resultados de la Encuesta

A continuación, se muestran los resultados cuantitativos obtenidos en las 16 encuestas realizadas, se puede apreciar una aceptación del producto por parte de los encuestados. De igual forma, se comprueba que llevan un estilo de vida saludable, consumen pasta y quinua en su dieta diaria. Además, se puede comprobar que el precio es un factor de decisión en las pastas tradicionales de Harina ya que existe casi nula diferenciación entre las existentes en el mercado. De acuerdo con el análisis de correlación, un punto crucial a la hora de expender el producto es el punto de venta, Finalmente, se puede concluir que prefieren una presentación de 350gr de pasta, con un empaque de plástico. Ver anexo 1.

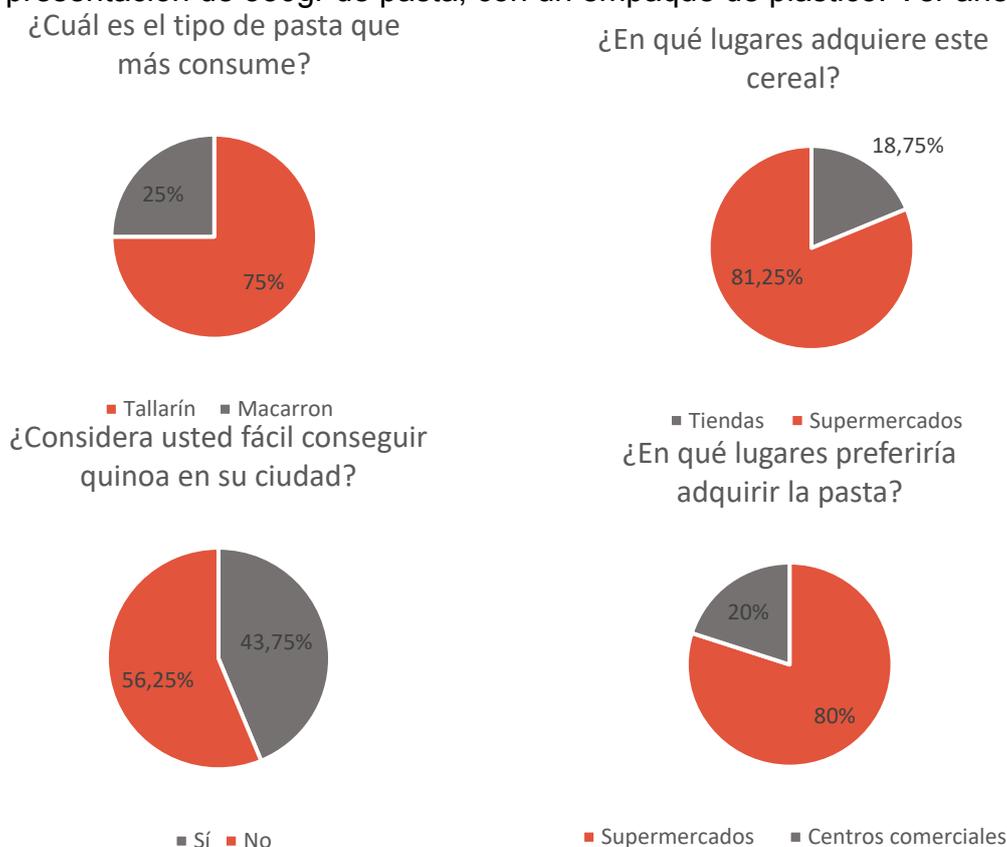


Figura No 9 Resultados de la encuesta

## **3.2 Conclusiones del Análisis Cualitativo Y Cuantitativo**

### **3.2.1. Conclusiones Análisis Cualitativo**

- El consumidor tiene la preferencia hacia un producto que se diferencie del resto, ya sea mediante el sabor o el valor añadido que se le dé en el marketing.
- El consumidor de este tipo de alimentos si prefiere un producto de calidad por el que podría pagar más por lo que se determina la necesidad de un producto con excelente calidad con un precio que se relacione directamente con la misma.
- Se identifica la tendencia a cuidar de la salud mediante una buena alimentación y ejercicio continuo, nicho al que se pretende llegar con un producto que cubrirá la demanda de un alimento que contenga carbohidratos pero que no repercutan a largo plazo en el sistema de un deportista.
- El consumidor prefiere degustar el producto antes de adquirirlo por lo que se comprueba la necesidad de promocionarlo mediante la experiencia del consumidor con el producto, degustaciones.

### **3.2.1. Conclusiones Análisis Cuantitativo**

- Se comprobó que los posibles consumidores de este producto llevan una vida saludable con su alimentación y realizando ejercicio regularmente.
- Se pudo saber que, en la ciudad de Pozuelo de Alarcón, no es fácil encontrar la quinoa sola, menos aún orgánica. Sin embargo, cuando la adquieren la buscan en el Supermercado.
- El consumidor se encuentra interesado y le parece novedoso el nuevo producto, de acuerdo con las repuestas en la encuesta.
- El consumidor preferiría que la pasta venga en presentación de 350gr y además que sea empacada con plástico.

## **CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Habiendo realizado el análisis del entorno y estudiado las decisiones del cliente con respecto a la compra de este tipo de productos, se define la oportunidad de negocio en el mercado español. La idea de negocio propuesta es la producción de pasta a base de Quinoa orgánica y su comercialización en el mercado español. Para poder desarrollar este proyecto se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en entrevistas y encuestas, así como el análisis de entorno de la industria en ambos países, tanto como en el de producción, en este caso Ecuador; y en el de comercialización, España.

### **4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio**

Para el estudio de los entornos se utilizó el análisis PEST, en el que se encontró un ambiente económico propicio en el país de destino, el mismo que según el Banco Mundial (2017) se encuentra en el puesto número 11 de los países con mayor PIB per cápita del mundo. Además, se tomó como público objetivo geográfico la ciudad de Pozuelo de Alarcón, la misma que según un último estudio del Instituto Nacional de Estadística de España (INE) en el año 2016, es la localidad con las rentas medias más altas de España, 70.298 euros netos al año y cuenta con 84,989 habitantes censados en el año 2015. De acuerdo con el estudio de INE, la edad media de los pobladores de esta ciudad es de 39 años, la formación de estudios superiores la tiene el 70% de la población y cuentan con cargos de alta responsabilidad en la empresa. El tamaño medio de los hogares encabeza el Rankin: 3,23 miembros por unidad familiar. De igual forma de acuerdo con el diario La Información en uno de sus artículos del 2016, se afirma que más del 80 % de los españoles está preocupado por mantener una alimentación sana y, además, a un 82,5 % les gustaría hacer más deporte, según se desprende de la '10ª Edición del Panel Herbalife sobre Hábitos de Vida Saludable de los españoles', elaborado por el instituto Sondea para Herbalife.

Por su lado, Ecuador muestra ciertos factores positivos para el desarrollo del proyecto. Aunque, de acuerdo con el análisis PEST, en los últimos años se puede notar cierta incertidumbre en el ambiente de los negocios y de las

inversiones, se espera un crecimiento de la economía el próximo año, y el sector empresarial está a la expectativa de la política de reactivación económica que el gobierno aplicaría para acelerar el crecimiento (Central Intelligence Agency, 2015). Sin embargo, dentro del análisis del abalanza comercial de la partida 1902, correspondiente a las pastas, Ecuador exporta el 13,97% de su producción a España.

Por consiguiente, de acuerdo con las características obtenidas por el análisis cualitativo y cuantitativo de los consumidores españoles, prefieren consumir productos saludables orgánicos porque esto indica que el sabor es más auténtico, tiene menos gluten y por ende es más saludable. Están dispuestos a probar productos nuevos y tiene gran inclinación por adquirir calidad si tomar en cuenta el precio como un factor decisivo.

Después de la investigación realizada, se identifica la oportunidad de comercializar un producto que ofrezca características diferentes a las que se encuentran en el mercado español, siendo así un producto orgánico, de sabor distinto al regular y que se pueda encontrar en cualquier temporada del año. Esto se define gracias a la respuesta por parte de los posibles consumidores del 100% que les pareció novedoso el producto, que afirmaron que lo comprarían y que consumen quinoa y pasta con frecuencia, más de una vez a la semana. El 60% de los encuestados no consigue con facilidad quinoa en su ciudad, y cuando la adquieren respondieron que lo hacen en supermercados por comodidad. El 75% de los encuestados resaltó el sabor como factor importante para la decisión de compra continua de una pasta. De acuerdo con el archivo de correlación anexo, se puede verificar como el punto de venta del producto jugaría un papel clave en el éxito de este proyecto.

Con el fin de cubrir la necesidad encontrada se propone la comercialización de pasta a base de quinoa; un producto que podrán encontrar inicialmente en supermercados todo el año ofreciendo una alimentación más nutritiva y un sabor diferente al regular; contando con una certificación orgánica internacional. A continuación, se puede observar la segmentación realizada en la ciudad de Pozuelo de Alarcón.

Tabla No 6 Segmentación del mercado

<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</b>			
<b>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</b>			
Variable			Número de personas
País	España		46560000
Ciudad	Pozuelo de Alarcón		84989
Género	Hombres y Mujeres	100%	84989
Edad	Entre 18 y 40 años	65,37%	55557
Estado civil	Todos	100,00%	55557
Nivel de Instrucción	Superior o estudiante de instrucción superior	70,00%	38890
Nivel Socioeconómico	Medio alto - Alto	50,08%	19476
Total consumidores			19476
<b>SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA</b>			
Variable			Número de personas
Necesidad de compra		100,00%	Alimentación
Decisión de compra		100,00%	Hombres, mujeres
Buscan una alimentación saludable		80,00%	15581
Tienen preferencia por productos orgánicos		40,00%	6232
Mercado objetivo			6232
Promedio de frecuencia de consumo semanal		4,06	25316
<b>Nicho de mercado (unidades a consumir)</b>		<b>12,95%</b>	<b>3278</b>

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística de España, Dirección General de Economía y política financiera, Panel de hábitos saludables en España.

La pasta será enviada a siete distribuidores de comida con un total de 5177 consumidores proyectados, de los cuales se multiplico por el dato promedio de frecuencia de consumo semanal, dando un total de 2639 unidades de consumo semanal, sin embargo, se decide iniciar con la exportación de 2700 unidades el primer mes, donde la cantidad tendrá un crecimiento de 0,50 por ciento el primer año dentro de la etapa de introducción. El segundo y el tercer año tendrá un crecimiento de 1,00 por ciento, tiempo en el que ya ingresa en la etapa de crecimiento. En el año cinco ya pasa a la etapa de madurez y su crecimiento se reduce al 0,75 por ciento de cada mes anterior. Se tomaron estos valores ya que, según la OCDE en el año 2017, el crecimiento promedio mensual de consumo de productos orgánicos en España es de 4,5%. De igual forma se tomó en cuenta que es un producto nuevo,

## **CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING**

Dentro de este capítulo se propondrá el plan de marketing para el producto de pasta a base de Quinoa. Tomando como base el análisis de mercado realizado en los puntos anteriores al que se exportará el producto.

### **5.1 Estrategia General de Marketing**

La estrategia general de marketing de la pasta a base de quinoa se basa en la estrategia del especialista que busca una gran participación de mercado en un nicho reducido. La empresa concentra sus recursos en las necesidades de un segmento único o, dado caso, de unos pocos segmentos, adoptando la estrategia de nicho. La especialización puede basarse en una función (especialización funcional) o en un grupo particular de clientes (especialización por tipos de clientes). (Lambin,2009). La estrategia general de posicionamiento seleccionada es Más por más, el mismo que implica ofrecer el mejor producto, en este caso un producto premium, y cobrar un precio más alto.

Se eligió esta estrategia por el valor añadido del producto ante otros en el mercado de la ciudad de Pozuelo de Alarcón. El producto ofrece vitaminas, minerales, fibra; de igual forma, provee la mayor parte de sus calorías en forma de hidratos complejos, pero también aporta cerca de 16 gramos de proteínas por cada 100 gramos y ofrece alrededor de 6 gramos de grasas en igual cantidad de alimento. Este producto será considerado un producto premium, dirigido a un nicho que busque cuidar de su salud con una alimentación sana y deliciosa, que le aporte los nutrientes antes mencionados a su organismo, mercado que valore el valor añadido del producto presentado en este proyecto.

#### **5.1.1. Estrategia de internacionalización**

La estrategia de internacionalización para el proyecto será de exportación directa. Esta estrategia consiste en que la base de producción se realiza en plantas nacionales, en este caso: Ecuador para exportar el bien: pasta a base de quinoa a mercados extranjeros, particularmente España. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Stickland, 2015)

### 5.1.2. Mercado Objetivo

Se realizó el análisis de la demanda actual satisfecha, insatisfecha de este tipo de productos con el fin de determinar la demanda potencial. La demanda insatisfecha será la que se tomará como referencia para el cálculo de la demanda potencial. De acuerdo con la tabla No 7, se tiene un mercado objetivo de 3131 personas, que, según el estudio de Alimentación Española hecho por la compañía Herbalife, el 100% duplicaría su consumo de pasta semanal si tuviera una fuente de fibra diferente a la harina procesada. Por lo que se entiende que es la demanda no satisfecha. y gracias a la encuesta realizada en este proyecto, se confirmó que el consumo de pasta aumentaría si tuviera el ingrediente de la quinoa. Dato con el se que llegan a 6232 personas como demanda óptima y mercado objetivo.

El mercado al cual se dirige este producto son hombres y mujeres que tiene entre 18 a 40 años de edad ya que tanto los jóvenes como las personas de edad mayor prefieren los alimentos orgánicos (FiBL, 2005), se encuentren actualmente viviendo en la ciudad de Pozuelo de Alarcón con un estrato social medio-alto y alto. Que prefieran alimentarse de manera saludable, las mismas que por lo general realizan alguna actividad física.

Estas personas destinan parte de sus ingresos a la adquisición de productos orgánicos y saludables, por lo que se interesan por el contenido de los productos que adquieren. Además, consumen pasta y quinoa como parte de su dieta diaria y están interesados en probar la fusión de estos dos productos. Están dispuestos a pagar más por un producto de calidad y sabor otorgando la Quinoa con todas sus propiedades que son apreciadas por este nicho. Se tomó el número de personas 6232 y se multiplicó por la frecuencia de consumo semanal que fue de 4,06 veces. Así, el total del mercado objetivo, como ya se especificó la segmentación en el capítulo anterior, con las características expuestas es de 3 278 personas (Central Intelligence Agency, 2016).

### 5.1.3. Propuesta de Valor

Se propone otorgar al consumidor una fuente distinta de carbohidratos para la ingestión de este en su dieta diaria, la oportunidad de sentir un sabor distinto en la pasta y recibiendo en su organismo todas las buenas propiedades de este sub cereal. El producto que se comercializará será un producto orgánico con su respectiva certificación “Producto Orgánico” que asegura al consumidor que la materia prima de su producto fue cultivada con la ayuda de productos complementarios naturales sin el uso de aditivos o pesticidas. Según Kotler y Armstrong (2016), el posicionamiento cabal de una marca es su propuesta de valor que se define como la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona. La oferta de marketing no sólo es de gran calidad y alto valor agregado, sino que conferirá prestigio al comprador. En la siguiente tabla se contestan las principales preguntas para definir la propuesta de valor según Pigneur y Osterwalde.

Tabla No 7 Tomado del libro Generación de modelos de negocio por Pigneur y Osterwalder.

<p><b>¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?</b> La empresa ofrecerá una alimentación saludable mediante una pasta de quinoa orgánica de la mejor calidad.</p>
<p><b>¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?</b> Otorgamos propiedades de un subcereal que contiene proteína, fibra, grasa y carbohidratos sin gluten, alimento que puede ser consumido por cualquiera en cualquier época del año..</p>
<p><b>¿Qué necesidades de nuestros clientes satisfacemos?</b> Muchas personas buscan otras opciones de fuente de carbohidrato y fibra, que no contenga harinas procesadas o gluten; ni que sean procesadas con muchos químicos que puedan afectar a la salud</p>
<p><b>¿Qué paquetes de productos ofrecemos a nuestros clientes?</b> Se ofrece la pasta en un envase de funda y empaque de cartón.</p>

### 5.2. Mezcla de Marketing

Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. (Kotler & Armstrong, 2013)

### **5.2.1. Producto**

El producto que se comercializará será pasta a base de Quinoa al mercado español. Esta pasta será producida en el Ecuador y envasada en cajas de cartón para su comercialización en el destino final. También contará con todos los requisitos técnicos respecto al envase para el requerimiento del país: España.

#### **5.2.1.1. Atributos**

La quinoa, uno de los granos más importantes de los Andes, es técnicamente la semilla de una hierba, aunque es considerado un grano. Pertenece a la familia de las quenopodiáceas (como las espinacas) pero se compara con los cereales por su composición y su forma de comerlo. La quinoa posee los ocho aminoácidos esenciales para el ser humano, lo que la convierte en un alimento muy completo y de fácil digestión. Entre ellos se destacan la lisina, importante para el desarrollo del cerebro, y la arginina e histidina, fundamentales para el desarrollo humano durante la infancia. Además, la quinoa posee un excepcional equilibrio de proteínas, fibra, grasas no saturadas y minerales. En comparación a otros vegetales, especialmente los principales cereales, destaca sobre todo por su calidad proteica, ya que contiene aproximadamente 8 gramos de proteína total por cada taza de quinoa cocida.

QuinoaHealth es una pasta a base de Quinoa orgánica que cuenta con todas las propiedades antes mencionadas y que cubre la necesidad de la porción de carbohidratos en la dieta diaria del ser humano. La pasta será de rápida cocción, calculándose 12 minutos. De igual forma el sabor será auténtico del cereal, ya que tendrá más de 70 por ciento de composición de harina de quinoa orgánica. El producto contará con la certificación de producto orgánico (ORGANIC PRODUCT), el mismo que asegura que los productos usados provienen de un cultivo sin uso de aditivos, fertilizantes ni pesticidas.

### 5.2.1.2 BRANDING



Figura No 10 Logotipo de la marca

El nombre de la empresa será Farrel's Quinoa. Por otro lado, el nombre de la marca es QuinoaHealth, que resalta el ofrecimiento de salud que da el producto al consumidor. El slogan elegido es *Quiérete con Salud*.

### 5.2.1.3 ENVASE Y EMPAQUE

El envase que se va a utilizar para el producto será, primero recubrir la pasta con una bolsa de plástico sellada. Después, se la podrá dentro de una caja rectangular de cartón, la misma que contará con el sello impreso de la marca en la parte exterior. De igual forma, se empaquetará en cajas de cartón las mismas que contendrán 24 cajas de pasta.



Figura No 11 Empaque de la marca

#### 5.2.1.4 ETIQUETADO

Cada caja de 350gr de espagueti tendrá el etiquetado del logo resaltando las propiedades saludables que ofrece el producto, así como las etiquetas requeridas por las entidades supervisoras de España. La etiqueta nutricional, que indicará el aporte nutricional del producto en el consumidor. De igual forma se incluirá las etiquetas de los certificados adquiridos, Producto Orgánico.

#### Información Nutricional

Porción: 87,5 gr (plato)

Porciones por envase: 4

Cantidades	por porción	%VD(*)
Valor energético	250kcal / 1050kj	13%
Carbohidratos	37g	13%
Proteínas	24g	33%
Grasas Totales	1,2g	2%
Grasas Saturadas	0g	0%
Grasas Trans	0g	0%
Colesterol	0g	0%
Fibra Alimentaria	5g	20%
Sodio	8mg	0%

(\*)% de Valores diarios con base a una dieta de 2000kcal u 8400kj. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.



Figura No 12 Etiquetas de información nutricional y de Producto Orgánico necesarios para el ingreso a la UE de QuinoaHealth.

### **5.2.1.5 SOPORTE**

Un componente esencial del valor del producto es el servicio postventa del que ofrece la empresa, pues la selección del consumidor a dicho bien depende del soporte que se de ofrecer dicho servicio (Santander Trade, 2016).

Para dar el soporte post venta al cliente, se utilizará un número telefónico y un correo electrónico especializado para la recepción de quejas, recomendaciones, sugerencias y comentarios que se añadirá en las etiquetas del producto en Ecuador.

### **5.2.2. Precio**

Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener un producto o servicio. (Kotler y Armstrong, 2013). El precio en este proyecto se lo establecerá mediante costos de venta más el margen promedio de rentabilidad perteneciente a esta industria.

#### **5.2.2.1. Costo de Venta**

El costo operacional del producto en el año 1 es de 3,95 USD llegando al quinto año a ser 3,38 USD. Se lo ha calculado tomando en cuenta la materia prima del producto, la mano de obra directa, suministros de fabricación y costos indirectos que se utilizan para la elaboración del producto manufacturado, así como los costos de exportación necesarios, gasto sueldos; es decir se tomará en cuenta el costo operacional del proyecto ya que, al ser un producto premium, se debe cumplir con características operacionales diferentes a una producción en masa.

Para determinar el precio se toma el valor del costo mencionado y se incorpora un margen de 3,66 por ciento, considerado como la rentabilidad de ganancia aproximada con las estadísticas de la Superintendencia de Compañías. (SC, 2016) Calculando un precio de venta inicial al distribuidor de 4,10 USD. En el año 5 se tendría un margen de 26,68 por ciento.

#### **5.2.2.1. Estrategia de Precios**

El precio se determinará a través de la fijación de precios de valor para el cliente usando la estrategia de fijación de precios de valor agregado usándola como

estrategia principal, la que aumenta características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa y apoyar su precio más alto. (Kotler & Armstrong, 2013) El valor del producto es más alto que el ofrecido por los competidores en el mercado español que se centran en ofrecer pastas de harina tradicionales y ciertas marcas ofrecen productos orgánicos. Farrel's Quinoa ofrecerá a sus clientes un sabor distinto en pastas, salud, y todas propiedades de la quinoa. Se iniciará con el precio de 4,10 USD en el primer mes y se llegará a 4,61 USD en el mes 60.

#### **5.2.2.2. Estrategia de entrada**

La estrategia de entrada de precios que se utilizará es la fijación de precios por descremado que consiste en establecer un precio alto para un nuevo producto en el mercado y de esta manera maximizar las utilidades capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar tal cantidad dispuesta. (Kotler & Armstrong, 2013)

El precio calculado para el producto es de 4,10USD un precio mayor al de las pastas que se pueden encontrar en los supermercados y tiendas de especialidad españolas.

#### **5.2.2.3. Estrategia de Ajuste**

La estrategia de ajuste que se utilizará será fijación dinámica de precios caracterizada por ajustar los precios continuamente para satisfacer las características, necesidades de clientes y situaciones individuales. Se ajustan precios de acuerdo con las fuerzas de mercado (Kotler & Armstrong, 2013). En este caso, se deberá ajustar por el mercado de alimentos premium que cuenten con la calidad, sellos internacionales y brinden nutrientes saludables al consumidor.

Debido a que es un producto nuevo, no podemos ajustarlo al precio del competidor directo. De igual forma las pastas tradicionales tienen un valor más bajo en su precio. Se ajustó de acuerdo al aumento de precios de la empresa Sumesa en Ecuador, más la inflación esperada de España. Con esto se obtuvo los resultados de la tabla siguiente

Tabla No 8 Estimación del precio

<b>Estimación del Precio</b>						
<b>Periodo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
<b>Incremento</b>	<b>3,38%</b>	<b>3,38%</b>	<b>1,69%</b>	<b>1,69%</b>	<b>1,69%</b>	
<b>Precio estimado</b>	\$ 4,10	\$ 4,24	\$ 4,38	\$ 4,46	\$ 4,53	\$ 4,61

### 5.2.3. Plaza

La plaza de la mezcla de marketing incluye las actividades de la empresa que pondrán al producto a disposición de los consumidores meta. (Kotler & Armstrong, 2013). En el caso de este proyecto de negocios, se llevará a cabo por medio de supermercados, dos distribuidores que son considerados como los más conocidos y concurridos en la ciudad de Pozuelo de Alarcón. Uno de ellos es el Corte Inglés, que cuenta con tres nombres comerciales de supermercados; Hipercor, Supercor, Supercor Express. El otro es Mercadona. Es importante recalcar que estos establecimientos cuentan con venta en línea también. Estos distribuidores se presentan como muestra la siguiente tabla dentro de la ciudad de Pozuelo.

<b>Nombre del establecimiento</b>	<b>Número de establecimientos en Pozuelo</b>
Hipercor	2
Supercor	1
Supercor Express	2
Mercadona	2
<b>TOTAL ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>7</b>

#### 5.2.3.1. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución seleccionada es la selectiva. Esta estrategia consiste en seleccionar más de uno, pero menos que todos los intermediarios que cuenten con el producto. (Kotler & Armstrong, 2013). Con la ayuda de esta estrategia se busca mayor relación con los distribuidores seleccionados que impulsarán al consumidor a elegir el producto sobre otros. Por lo que se

exportará el producto directamente al supermercado que atiende al nicho buscado en el mercado español.

### 5.2.3.2. Canal de Distribución

El canal de distribución seleccionado será el Supermercado Hipercor Supercor y Mercadona, como ya se expuso antes, se dedican a la importación y comercialización de productos de consumo. Será quien se encargue de distribuir los productos en sus puntos de venta en la ciudad de Pozuelo de Alarcón dentro de la Comunidad de Madrid.

Se enviará la mercancía por barco bajo el incoterm CFR, el mismo que limita la responsabilidad del exportador hasta el pago del transporte hasta la ciudad de Pozuelo, sin hacerse cargo del seguro de la mercancía.

El canal de distribución que se utilizará será el canal detallista, como se puede apreciar en la siguiente ilustración:

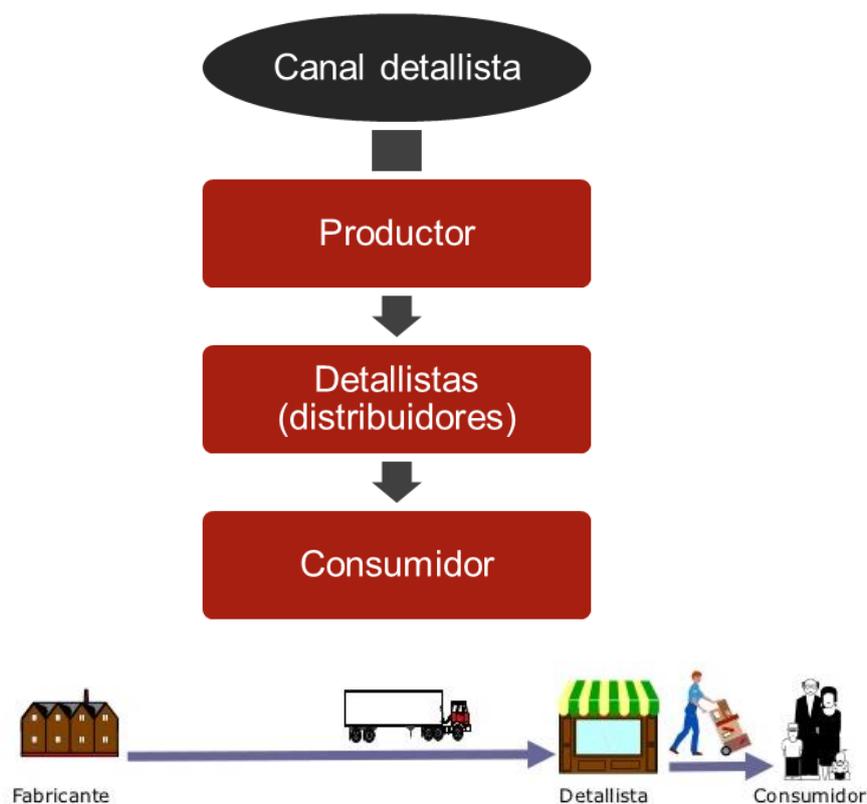


Figura No 13 Descripción del canal de distribución

Con la ayuda del modelo Canvas se define como se va a llevar las funciones del canal, si es directa se lo hace internamente y si es indirecta se lo puede realizar con otros partícipes del canal. Al delegar algunas de estas funciones a otros, se ahorran costos y facilita procesos, lo cual trae ventajas a la organización.

Tabla No 9 Fases del canal de distribución

<b>Fases del canal</b>	<b>Manejo</b>
Información	Directo: Farrel's Quinoa maneja las vías de comunicación.
Evaluación	Directo: Farrel's Quinoa presentará las propuesta valor del producto.
Compra	Indirecto: puntos de venta pertenecientes a terceros
Entrega	Indirecta: La empresa no se encarga de la entrega al consumidor final
Post venta	Directa: la empresa responde por la calidad del producto.

#### **5.2.3.2. Puntos de Fábrica y de venta**

La planta en Ecuador, desde el cual se exportará el producto, será localizado en la ciudad de Quito en el sector de Calderón industrial. El local se seleccionó mediante la matriz de micro localización de entre 3 lugares propuestos. Este punto de abasto será desde donde se cargará el producto por transporte interno hacia el puerto de Guayaquil para el proceso de exportación a España. Por otro lado, los distribuidores son empresas dedicadas a la venta de alimentos mediante sedes que funcionan como supermercados. Esto es posible con las siete distintas sucursales en la ciudad de Pozuelo y la venta en línea de estos distribuidores, a los que el consumidor final se acercaría adquirir el producto.

#### **5.2.4. Mezcla Promocional**

Se refiere a la mezcla específica de herramientas de promoción que emplea la compañía para comunicar de manera persuasiva el valor para el cliente y para generar relaciones con el cliente. (Kotler & Armstrong, 2013). la gestión y administración de la marca y todos sus componentes, se contratará un agente de mercadeo en la ciudad de Pozuelo, el mismo que se encargará de realizar los pedidos, las verificaciones en percha, sugerir promociones y realizar todo el contacto directo con proveedores.

#### **5.2.4.1. Estrategia de Promoción**

Como estrategia de promoción se utilizarán las estrategias de empujar *push* y jalar *pull*. La estrategia push se concentra en orientar los esfuerzos de promoción a los distribuidores para que de esta manera se encarguen de presionar al cliente a adquirir el producto. Así, promocionarán más la marca y el producto tendrá un espacio favorable para su venta en el supermercado físico y en línea. Por otra parte, la estrategia pull consiste en concentrarse en el consumidor final para que exija al proveedor tener el producto en su punto de venta. (Kotler & Armstrong, 2013). Por lo que, Farrel's Quinoa se concentrará en el envío de material publicitario y degustaciones como muestras al distribuidor con el fin que se haga uso de estas con el fin de promocional el producto. De igual forma el apoyo del agente de marketing que se encontrará en el país de comercialización y la participación en eventos ayudará a la creación de una atracción en la demanda que jalará el producto a través del canal. (Kotler & Armstrong, 2013).

#### **5.2.4.2 Publicidad**

La publicidad se la realizará mediante el envío d muestras a los distribuidores, para que en conjunto con el agente de marketing que estará en Pozuelo, se haga degustaciones a los consumidores finales. Además, Quinoa Health estará presente en avisos para cadenas de supermercados, publianuncios en revistas deportivas. Además, se creará una página web que contenga toda la información relevante de la empresa, los puntos de venta, el origen de la pasta destacando al Ecuador y las características que posee el producto. Como estrategia principal de publicidad del producto se utilizará degustaciones en los lugares donde se expenderá el mismo. Cabe recalcar que dentro de los contratos que manejan este tipo de supermercados existe una clausula en la que se permite la promoción de este producto dentro de los locales de distribución para dar a conocer el producto a consumidor final. Se pudo constatar en el estudio cuantitativo y en las entrevistas a expertos, que esta es considerada la mejor manera de promocionar este tipo de productos, ya que buscan degustarlo antes do adquirirlo.

#### **5.2.4.3 Ventas personales**

Las negociaciones directas se las realizarán con los distribuidores, si bien es cierto se lo puede hacer con la ayuda del internet y comunicaciones a distancia, Farrel's Quinoa visitará a los distribuidores con el fin de que se aproveche la venta personal como una de las herramientas más eficaces en la etapa del proceso de compra con el fin de estrechar una relación a largo plazo con el comprador. Cabe mencionar que esta función la desempeñará el agente de marketing que reside en Pozuelo.

#### **5.2.4.4 Relaciones públicas**

Farrel's Quinoa participará en ferias de comida orgánica que se llevan a cabo en la ciudad de Pozuelo. De igual forma se buscará patrocinios en los eventos deportivos más importantes de la ciudad, según la página web de ayuntamiento de la ciudad que son; la Carrera Popular "Ciudad de Pozuelo" la misma que se realiza el último fin de semana de mayo. De igual forma la fiesta de la Bici que tiene como fecha estimada dentro del mes de septiembre. De igual forma el agente de marketing buscará un apoyo en su tarea de investigación de mercado en la que también se va a invertir. Así como en la gestión de redes sociales con sponsors y ciertos concursos con el fin de estrechar la relación con el consumidor.

#### **5.2.4.5 Marketing directo**

El marketing directo es menos público, inmediato, personalizado e interactivo. (Kotler & Armstrong, 2013). De acuerdo con los pedidos de los consumidores que adquieren sus productos en los supermercados, la página web del distribuidor muestra sugerencias de productos de acuerdo a sus preferencias, esto nos podría ayudar a resaltar a los compradores que más comúnmente adquieren este tipo de productos.

#### **5.2.4.6- Pronóstico y costeo de esta variable.**

A continuación, se presenta la proyección de los costos de promocionar el producto en la ciudad de Pozuelo de Alarcón, se tomó como supuesto el tomar

el 8% de las ventas de cada mes para publicidad, lo mismo que se distribuye de la siguiente manera;

Tabla No 10 Proyección de los costos de promocionar el producto

Concepto	Valor Año 1	Valor año 2	Valor año 3	Valor año 4	Valor año 5
<b>Publicidad</b>					
Envío de muestras a distribuidores	\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 600,00
Avisos para cadenas de supermercados	\$ 550,00	\$ 615,00	\$ 630,00	\$ 650,00	\$ 670,00
Publianuncio revista deportiva	\$ 1.100,00	\$ 1.241,84	\$ 1.447,19	\$ 1.672,09	\$ 1.877,43
Creación de página web y mantenimiento	\$ 1.000,00	\$ 300,00	\$ 325,00	\$ 350,00	\$ 375,00
<b>Promoción</b>					
Pago de islas a los supermercados	\$ 300,00	\$ 350,00	\$ 400,00	\$ 450,00	\$ 500,00
Materiales de promoción	\$ 250,00	\$ 300,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 400,00
Llamadas y mailing a los clientes	\$ 100,00	\$ 225,79	\$ 263,12	\$ 304,02	\$ 341,35
Fuerza de Ventas	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
<b>Relaciones Públicas</b>					
Participación en ferias internacionales	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.225,00	\$ 2.500,00	\$ 2.750,00
Investigación de mercado	\$ 500,00	\$ 564,47	\$ 657,81	\$ 760,04	\$ 853,38
Gestión de Servicio	\$ 200,00	\$ 225,79	\$ 263,12	\$ 304,02	\$ 341,35
Gestión de Redes Sociales	\$ 750,00	\$ 775,00	\$ 800,00	\$ 815,00	\$ 845,00
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>\$ 12.250,00</b>	<b>\$ 12.647,89</b>	<b>\$ 13.361,24</b>	<b>\$ 14.205,17</b>	<b>\$ 15.053,51</b>

## CAPÍTULO VI: Propuesta de filosofía y estructura organizacional

### 6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización

#### 6.1.1 Misión

Farrel's Quinoa Compañía Limitada es una empresa ecuatoriana que busca facilitar el cumplimiento de una alimentación saludable con la producción y exportación de productos a base de quinoa orgánica cumpliendo procesos con altos estándares de calidad siendo un producto premium dirigido a personas que cuiden de su alimentación y con la ayuda de un equipo de trabajo capacitado, comprometido con el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Dentro del desarrollo de la misión se detallaron elementos importantes, clientes así como dentro de que mercado están, el producto a comercializar, la preocupación por los empleados, rentabilidad, resaltar la diferenciación y el interés por el crecimiento y por una buena imagen pública.

#### 6.1.2 Visión

Para el 2022 la empresa abarcará todo el mercado de pastas orgánicas en la ciudad de Pozuelo de Alarcón localizada en España siendo la marca Quinoa Health reconocida por otorgar salud a sus consumidores y será demandada por otros países de la región europea gracias a la mejora continua, del equipo de trabajo íntegro, innovador y motivado.

#### 6.1.3 Objetivos organizacionales

Tabla No 11 Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Incrementar las ventas de la marca QuinoaHealth	Número de productos vendidos	Vender más de 80 000 unidades al finalizar el segundo año
Aumentar el número de consumidores del mercado objetivo inicial	Número de consumidores	Incrementar consumidores en un 6% el primer año
Mejorar los tempos de nuestros procesos para ser más eficiente	Tiempo promedio	Bajar tiempos en 3,1% sin bajar la calidad del producto en el segundo año

Tener una mayor eficiencia por parte de los trabajadores de Farrel's Quinoa	Resultados de evaluaciones de desempeño	de de	Tener un 90% de evaluaciones cumplidas correctamente en el segundo año.
---	---	-------	---

### Objetivos específicos

- Aumentar la participación en el mercado de comida orgánica en España, midiéndolo por un estudio de marketing internacional, tomando en cuenta que la competencia de comida saludable y orgánica acapara el 20% del mercado.
- Ampliar el mercado objetivo hacia otras ciudades cinco ciudades de España aprovechando las cadenas de supermercados con los que se inicia.
- Realizar capacitaciones continuas a los operarios con el fin de reducir tiempos de producción y optimización de la maquinaria.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Proceso de operación

Para explicar el proceso de operación, se incorporará la cadena de valor de Ferral Quinoa.



Figura No 14 Cadena de valor del proyecto

De igual forma en la figura siguiente se detalla el proceso general de la compañía

## 6.2.2 Mapa de procesos



Figura No 15 Mapa de procesos

### 6.2.2.1 Catálogo de procesos

#### Procesos gobernantes

1.- Planificación estratégica

#### Procesos sustantivos

2.- Abastecimiento

2.1.- Plan de abastecimiento

3.- Producción

4.- Ventas y marketing

4.1 Contacto con los clientes

4.2 Determinación de forma de pago y carta de crédito

4.3 Entrega del producto

#### Procesos adjetivos

5.- Gestión administrativa y financiera

5.1 Gestión administrativa

5.2 Gestión financiera

5.3 Gestión de compras

5.4 Gestión de Recursos Humanos

### 6.2.3 Flujogramas

Se realizaron los flujogramas de los procesos más importantes del proyecto, de exportación, de producción y de comercialización. El de producción inicia con el ingreso de la materia prima, esencialmente la quinoa perlada y termina con el producto terminado. Asimismo, el de comercialización inicia con. Se lo puede apreciar en el anexo 7.

### 6.2.4 Requerimiento de equipos y herramientas

A continuación, se muestra el detalle de equipos y materiales necesarios para el emprendimiento del proyecto;

Tabla No 12 Requerimientos de equipo

<b>Requerimientos de equipo y herramientas</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario USD</b>	<b>Precio total USD</b>
Computadores para el área administrativa y planta	4	450	1800
Arriendo del local para el funcionamiento de la planta	1	600	600
Molinos industriales	2	360	720
Máquina Multifunción para fideos	1	8000	8000
Quinoa perlada (quintales)	600.000	0,0008	480
Harina de trigo sin gluten (Gramos)	120.000	0,0002	24
Huevos	2400	0,12	
Fundas plásticas	2400	0,02	48
Cajas de cartón	200	0,13	25
Insumos oficina varios			15
<b>TOTAL</b>			<b>11712</b>

Con los requerimientos previamente presentados se tiene una capacidad instalada como se muestra en la tabla a continuación,

Tabla No 13 Cálculo de la capacidad instalada

<b>Capacidad Instalada = Producción real de acuerdo a recursos</b>				
<b>Número de Productos / Hora</b>	<b>Número de Trabajadores</b>	<b>Horas por Día</b>	<b>Número de Días Trabajados</b>	<b>Total Capacidad Instalada</b>
1,23	3	6,4	260	6.140,16

Con el fin de seleccionar la comunidad y el lugar exacto para instalar la planta industrial, siendo el sitio elegido el que permita cumplir con los objetivos de lograr la más alta rentabilidad, se realizó el análisis de microlocalización.

Tabla No 14 Análisis de microlocalización

<b>Microlocalización</b>			
<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Lugar 1</b>	
		<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
Materia prima disponible	35%	8	2,8
Mano de obra	20%	5	1
Servicios Básicos	15%	10	1,5
Accesibilidad a Vías	15%	7	1,05
Edificación	15%	5	0,75
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>7,1</b>	

### 6.3 Estructura Organizacional

Al constituirse una empresa relativamente pequeña y además de la investigación de la estructura organizacional de Sumesa Ecuador, se optó por simular la misma con una departamentalización por funciones, lo que definirá el organigrama de la organización el que se presenta a continuación;

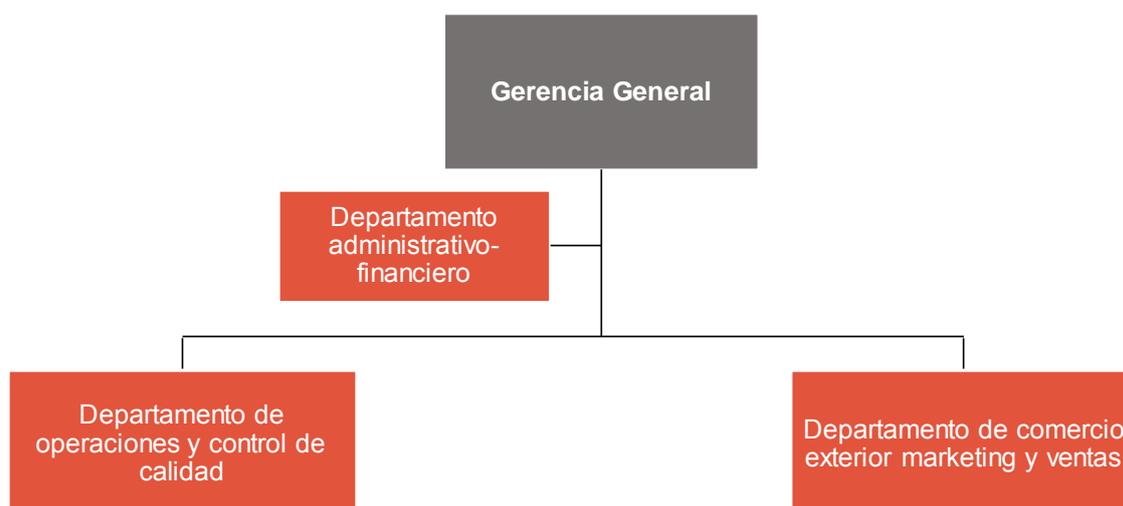


Figura No 16 Organigrama de la compañía

#### 6.3.1 Descripción de funciones

Tabla No 15 Descripción de funciones

Departamento	Nombre del cargo	Requisitos	Funciones principales
Gerencia general	Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer nivel en carreras administrativas o afines</li> <li>• Experiencia de un año en altos cargos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la planeación estratégica</li> <li>• Tomar decisiones</li> </ul>
Departamento administrativo-financiero	Asistente recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer nivel en psicología organizacional o recursos humanos.</li> <li>• Experiencia de 6 meses en puestos similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar contrataciones</li> <li>• Coordinar capacitaciones al personal</li> </ul>
	Asistente de compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer nivel o estudiante de carreras administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar insumos y abastecimiento de materia prima.</li> </ul>
Departamento de operaciones	Jefe de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer nivel en ingeniería industrial o de alimentos</li> <li>• Experiencia de 6 meses en puestos similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y supervisar en la producción de la pasta.</li> </ul>

s y control de calidad	Operarios (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos previos de producción de alimentos</li> <li>• Experiencia de 6 meses en puestos similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir la pasta de quinoa.</li> </ul>
Departamento de comercio exterior, marketing y ventas	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer nivel o curso de habilidades comerciales</li> <li>• Experiencia previa como vendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerrar ventas</li> <li>• Mantener buena relación con los clientes</li> </ul>
	Agente de marketing en Pozuelo de Alarcón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer nivel o estudiante de marketing.</li> <li>• Experiencia en cargos similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el servicio post venta</li> <li>• Supervisar la promoción</li> </ul>

### 6.3.2 Marco legal

Tabla No 16 Detalles de la constitución de Farrel's Quinoa

<b>Tipo de sociedad a constituir</b>	Compañía de Sociedad Limitada
<b>Requisitos legales</b>	Según el artículo 92 de la ley de compañías: La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura." El capital mínimo para constituir este tipo de compañías es de 400 dólares estadounidenses.
<b>Domicilio fiscal</b>	Ciudad de Quito, Cantón Quito. Sector Calderón.
<b>Requerimientos y permisos de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de la marca, slogan, logotipo y otras características de la empresa (IEPI)</li> <li>• Inscripción en el Registro Mercantil</li> <li>• Obtención del RUC por parte del SRI</li> <li>• Obtención de la licencia metropolitana</li> <li>• Permisos de regulación</li> <li>• Patente y marca municipal</li> <li>• Número patronal del IESS</li> <li>• Permiso de funcionamiento de los bomberos</li> </ul>
<b>Requerimientos para exportación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).</li> <li>• Registrarse en la Página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).</li> </ul> <p>Una vez registrado como exportador, es necesario conocer que todas las exportaciones deben presentar una</p>

	<p>Declaración Aduanera Única de Exportación y llenarla según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se tramita y tramita la exportación.</p> <p>Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• RUC de exportador.</li><li>• Factura comercial original.</li><li>• Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).</li><li>• Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).</li><li>• Registro como exportador a través de la página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.</li><li>• Documento de Transporte</li></ul>
--	---

## **CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA**

El presente capítulo tiene como objetivo el evaluar los estados financieros proyectados a cinco años de Ferral's Quinoa. Así como determinar la factibilidad financiera del proyecto.

### **7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos**

#### **7.1.1. Proyección de Ingresos**

Se proyectará la producción y venta de acuerdo con el nicho de mercado por unidades a consumir, el mismo que se calculó en el capítulo IV con la demanda insatisfecha por la frecuencia de consumo, como se puede ver en la segmentación de mercado. El mercado objetivo es de 6.232 personas, número que fue multiplicado por la frecuencia de consumo semanal y de allí se obtuvo el 12,95 por ciento de unidades que irán al nicho de mercado a consumir.

Esta cantidad de producto (3200 envases de pasta de quinoa), se enviará el primer mes, como ya se mencionó antes, tendrá un crecimiento de 0,5 por ciento el primer año, el 10,00 por ciento el segundo, tercer año y cuarto año; asimismo en el quinto año el crecimiento será de 0,75%. Este crecimiento para la cantidad es, referido a la tasa de crecimiento promedio entre el consumo de pasta más el consumo promedio de comida orgánica, más la tasa de crecimiento promedio de las exportaciones de la partida a la que se refiere este plan de titulación; de igual forma se está tomando en cuenta las etapas de vida de un producto.

El precio promedio de venta será de 4,10 USD este precio se calculó tomando los costos operacionales totales unitarios del producto con un margen inicial del 3,66 por ciento, el mismo que al final de los cinco años proyectado tiene un gran crecimiento hasta llegar al 26,68 por ciento. Es importante mencionar que el margen de acuerdo con la industria de alimentos es de 16,02 por ciento, referente a pymes. (INEC, 2016)

#### **7.1.2 Proyección de Costos**

Se estimó el costo de la materia prima mediante la obtención de precios a los proveedores resultando en un total de costo unitario promedio para el primer año de 0,81 USD. Para los años siguientes se estimó un crecimiento que va acorde

al promedio de inflación de los últimos 10 años el mismo que es negativo, por lo que se estimó una tasa de crecimiento de 0,10 por ciento. Con base a la proyección estimada de ventas, se calculó el total de inventario de cada producto de materia prima y del producto terminado. Con estos resultados obtenidos, se realizó el cálculo de las cuentas por pagar a los proveedores, y al no ser las cuentas muy altas se tomó como política realizar el pago a proveedores al contado.

Respecto al cálculo de los costos totales a nivel operacional para la elaboración del producto, se tomó en cuenta a los inventarios proyectados de materia prima, a la mano de obra directa y depreciaciones obteniendo un costo unitario para el primer mes de 3,95 USD que llega al final del proyecto a un total de 3,38 USD.

Una característica particular de este proyecto es que su materia prima ni su maquinaria son de costo elevado, sin embargo, los sueldos operacionales, gastos generales, todos muy necesarios para cumplir con la calidad que el producto promete, son los que triplican el costo del bien vendido al costo operacional.

### **7.1.3. Proyección de Gastos**

La proyección de gastos se estimó a 60 meses. Tomando en cuenta Gastos Suministros de Oficina, seguros de maquinaria, mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, internet, gasto arriendo, transporte nacional e internacional, gastos de adecuación del local y gastos de Constitución, estos últimos que solo se darán al inicio del proyecto. Todo lo anteriormente mencionado fue proyectado mensualmente con los valores que estipula la ley; los gastos publicitarios que van acorde a las estrategias de marketing indicadas anteriormente y representan un 8% de las ventas, mismo valor que se ve justificado con el costeo de promoción correspondiente al capítulo V.

## **7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

La inversión inicial que necesitará el proyecto será de 12.368,00USD que se dividen en las inversiones de propiedad, planta y equipo, valor de inventarios correspondientes e inversiones de intangibles,

El capital de trabajo para el primer año es de 51,686,19 USD, calculando de la siguiente manera; ya que el inversionista es el que dispondrá de este dinero para invertirlo, se tomó el valor negativo más alto de Flujo de Efectivo Operativo mensual suponiendo que el capital de trabajo es cero. Este valor corresponde al mes 36 de la proyección. (UDLA, 2016)

Tabla No 17 Capital de trabajo inicial

<b>Capital de trabajo inicial</b>	\$ 51.686,19
-----------------------------------	--------------

Con el cálculo del capital de trabajo inicial, se puede tener el valor total de la inversión inicial como se puede apreciar en la siguiente tabla

Tabla No 18 Detalle de la inversión inicial

Inversiones PPE	\$	10.460,00
Inversiones Intangibles	\$	1.908,00
Capital de trabajo inicial	\$	51.686,19

De igual forma como lo muestra la tabla, el inversionista asumirá el valor total del capital de trabajo inicial y el valor de 12.368,00USD, que será 100 por ciento financiados por deuda a una tasa de 11,23 por ciento correspondiente a valores de mercados financieros con un plazo de 60 cuotas de un valor mensual de \$270,33. Esta deuda representa el 19,01 por ciento del capital a invertir, y el 80,99 por ciento restante, como ya se especificó anteriormente, será capital propio como inversión, con solamente un socio quien tendrá el 100 por ciento de las acciones de Ferral's Quinoa.

Tabla No 19 Estructura del capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
Propio	\$	51.686,19 80,69%
Deuda L/P		12.368,00 19,31%
Razón Deuda Capital		0,24

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

	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ventas	163.663,63	185.696,36	216.042,74	249.195,14	279.657,73
Costo de los productos vendidos	36.987,70	40.062,96	42.343,62	44.421,14	45.901,03
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>126.675,93</b>	<b>145.633,40</b>	<b>173.699,12</b>	<b>204.774,00</b>	<b>233.756,70</b>
Gastos sueldos	43.788,67	52.129,97	53.910,55	54.680,67	58.384,24
Gastos generales	73.246,62	71.824,68	78.911,10	86.460,77	98.691,81
Gastos de depreciación	1.452,40	1.452,40	1.452,40	1.394,07	1.452,40
Gastos de amortización	360,80	360,80	360,80	360,80	360,80
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>7.827,44</b>	<b>19.865,55</b>	<b>39.064,27</b>	<b>61.877,69</b>	<b>74.867,45</b>
Gastos de intereses	1.290,40	1.272,12	801,00	512,09	189,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>6.537,04</b>	<b>18.593,43</b>	<b>38.263,26</b>	<b>61.365,60</b>	<b>74.678,45</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	980,56	2.789,01	5.739,49	9.204,84	11.201,77
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>5.556,48</b>	<b>15.804,41</b>	<b>32.523,77</b>	<b>52.160,76</b>	<b>63.476,68</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	1.222,43	3.476,97	7.155,23	11.475,37	13.964,87
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>4.334,05</b>	<b>12.327,44</b>	<b>25.368,54</b>	<b>40.685,40</b>	<b>49.511,81</b>

Figura No 17 Estado de resultados proyectado de forma anual

Se puede observar el estado de situación financiera (Anexo) en el que se encuentra el balance anual de la empresa a 5 años y está conformado por activos, pasivos y patrimonio proyectados. Una característica que se debe resaltar, es el incremento de las cuentas por cobrar acorde se va proyectando en los 60 meses, razón por la que se necesita la cantidad anteriormente mencionada de capital de trabajo inicial. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que el año 5 cierra con alrededor de \$ 165.000 en cuentas por cobrar, lo que representa el 87,69 por ciento del total de activos correspondiente a este año.

Para el cálculo de los activos corrientes se utilizan; efectivo, correspondiente al cálculo del monto total de efectivo para el periodo correspondiente mediante el uso de estado de flujo de efectivo (ver anexo ); cuentas por cobrar, que tiene una política de 70 por ciento al contado y 30 por ciento de crédito a 60 días; además de los inventarios de productos terminados, materia prima y suministros de fabricación. Por otro lado, para el cálculo de los activos no corrientes se tomó en cuenta la inversión en propiedad planta y equipo y activos intangibles; además de las depreciaciones y amortizaciones acumuladas respectivas.

Respecto al cálculo de los pasivos, intervienen; cuentas por pagar (política del pago del 100% a contado), sueldos e impuestos por pagar que conforman los

pasivos corrientes y la deuda a largo plazo que corresponde a los pasivos no corrientes. Conforme al cálculo del patrimonio se incluyen el capital y las utilidades retenidas correspondientes a cada periodo.

#### 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del proyecto en comparación con el flujo de caja del inversionista difiere ya que no se usó deuda para la inversión del capital de trabajo inicial. En los tres primeros años se puede apreciar valores negativos en ambos flujos, como se puede ver en la siguiente tabla, teniendo una fuerte recuperación en el último año proyectado. Se puede predecir un escenario positivo ya que, aunque los valores son negativos, van bajando en cada año y se debe tomar en cuenta que el costo de materia prima es relativamente bajo para la producción, y al tener una estrategia especialista de nicho, este tipo de productos premium suelen presentar ganancias a un plazo más largo, de igual forma se espera expandirse a otras ciudades de la UE, con lo que la producción sería aún mayor.

Tabla No 20 Flujos proyectados

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(64.054,19)	(19.056,84)	(12.830,37)	(4.652,62)	3.345,65	241.619,92
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	(51.686,19)	(22.434,65)	(15.821,03)	(7.697,72)	239,66	238.445,85

##### 7.4.1 Cálculo de la tasa de descuento

Dentro de la aplicación del modelo CAPM y el coto promedio ponderado WACC, la tasa de descuento de CAPM es de 8,55%, mientras que la de WACC es de 8,81%.

Se utilizó la rentabilidad de la industria de alimentos y bebidas, la misma que ha sido de 2,70% con una beta apalancada correspondiente a 0,61. Lo mismo que hace que demuestre que dentro de esta industria, funcionan de manera común las economías de escala, la alta competencia y la oferta excesiva de productos alimenticios. No existen datos exactos que sean más específicos en cuanto al producto del que se habla en este plan de negocios.

### 7.4.3 Criterios de valoración

El Valor presente neto del proyecto es positivo, con un valor de 66.609,08 USD, correspondiente a una tasa interna de retorno (TIR) de 22,02%, la misma que es más alta que el promedio de la industria de alimentos. En cuanto al VAN del inversionista, es más alto, con un valor de 64.851,54 USD con su correspondiente TIR positiva de 23,09%. Es importante recalcar que en este proyecto el riesgo es medianamente alto ya que es un producto nuevo en el mercado, por lo que va acorde con los resultados de la proyección a 60 meses.

Tabla No 21 Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$66.609,08	VAN	\$64.851,54
IR	2,04	IR	2,25
TIR	22,02%	TIR	23,09%

### 7.5 índices financieros

Como se puede apreciar en la figura siguiente que es el cuadro de índices financieros de la situación financiera anual, como ya se especificó anteriormente, el rubro del capital de trabajo inicial necesario para el año inicial y el mantenimiento de los 3 años siguientes se tiene una razón circulante alta, cuyo valor más bajo es en el año 3 con 23,63 veces. En el año 4 la rentabilidad ayuda a que esta razón incremente nuevamente hasta buscar su equilibrio. Según los indicadores de rentabilidad, que son todos positivos, se espera un éxito en el desarrollo del negocio. En cuanto el rendimiento del capital (ROE) se ve como en el desarrollo del proyecto va bajando de 3,03 por ciento a 1,54%.

De acuerdo al periodo de cuentas por cobrar, como se especificó antes, en los contratos exitosos con distribuidores, manejan una política de pago al contado del 70% y el 30 restante a 60 días, se puede ver el incremento de días de acuerdo a los años proyectados del plan de negocios. Acerca del periodo de cuentas por pagar, no se tiene ya que agricultores no muchas veces ceden a estas políticas, y la proyección de Farrel's Quinoa se la realizó sin cuentas por pagar, por lo que este indicador no existe.

Tabla No 22 Estado de situación financiera proforma anual proyectado.

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA POYECTADO ANUAL</b>						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>64.054,19</b>	<b>66.276,40</b>	<b>77.579,05</b>	<b>101.610,54</b>	<b>139.052,77</b>	<b>187.168,27</b>
<b>Corrientes</b>	<b>51.686,19</b>	<b>55.121,60</b>	<b>67.637,45</b>	<b>92.882,14</b>	<b>131.137,57</b>	<b>180.366,27</b>
Efectivo	49.741,19	28.096,90	12.254,08	4.573,91	4.923,52	15.356,74
Cuentas por Cobrar	-	24.680,15	52.753,36	85.365,24	122.930,17	165.009,53
Inventarios Prod. Terminados	-	269,48	291,76	308,73	323,23	-
Inventarios Materia Prima	792,00	844,97	952,13	1.072,67	1.205,57	-
Inventarios Sum. Fabricación	1.153,00	1.230,11	1.386,12	1.561,59	1.755,08	-
<b>No Corrientes</b>	<b>12.368,00</b>	<b>11.154,80</b>	<b>9.941,60</b>	<b>8.728,40</b>	<b>7.915,20</b>	<b>6.802,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	10.460,00	10.460,00	10.460,00	10.460,00	10.460,00	10.460,00
Depreciación acumulada	-	852,40	1.704,80	2.557,20	3.009,60	3.762,00
Intangibles	1.908,00	1.908,00	1.908,00	1.908,00	1.908,00	1.908,00
Amortización acumulada	-	360,80	721,60	1.082,40	1.443,20	1.804,00
<b>PASIVOS</b>	<b>12.368,00</b>	<b>12.221,03</b>	<b>11.055,19</b>	<b>9.718,14</b>	<b>6.474,97</b>	<b>5.078,66</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>1.806,60</b>	<b>2.825,36</b>	<b>3.931,28</b>	<b>3.420,00</b>	<b>5.078,66</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	1.249,82	1.974,49	2.574,16	1.415,48	2.115,14
Impuestos por pagar	-	556,78	850,87	1.357,13	2.004,52	2.963,52
<b>No Corrientes</b>	<b>12.368,00</b>	<b>10.414,43</b>	<b>8.229,82</b>	<b>5.786,85</b>	<b>3.054,97</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	12.368,00	10.414,43	8.229,82	5.786,85	3.054,97	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>51.686,19</b>	<b>54.055,36</b>	<b>66.523,86</b>	<b>91.892,41</b>	<b>132.577,80</b>	<b>182.089,61</b>
Capital	51.686,19	51.686,19	51.686,19	51.686,19	51.686,19	51.686,19
Utilidades retenidas	-	2.369,17	14.837,67	40.206,22	80.891,61	130.403,42

## CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

Como se ha podido observar a lo largo del desarrollo del presente plan de negocio, el mismo tiene posibilidades muy importantes y altas para tener éxito en la exportación de pasta de quinoa al mercado español, a la ciudad de Pozuelo de Alarcón específicamente. Esto se debe a que existe un nicho en el que se ha identificado esta necesidad.

Dentro del análisis externo PEST, de la industria con las cinco fuerzas de PORTER y la evaluación de la matriz de factores externos EFE, nos demuestra que existen condiciones favorables en el entorno, que las llamaré oportunidades, mismas que se deben aprovechar en el desarrollo del proyecto de la empresa Farrel's Quinoa Cia. Ltda.

Se segmentó debidamente el mercado objetivo de este plan de negocio con filtros geográficos, socioeconómicos, psicográficos, de lo que se pudo concluir que existe una demanda potencial del producto dentro de este plan de negocio.

En cuanto al análisis de las 4 P's del marketing, se destaca la estrategia de internacionalización, la misma que será una exportación directa a distribuidores de alimentos en la ciudad de Pozuelo de Alarcón, los mismos que manejan los principales supermercados de la ciudad. La distribución será por un canal detallista y se utilizará el incoterm de CFR en el que la responsabilidad de Farrel's Quinoa se termina cuando la mercancía llegue al puerto de Valencia en España, incluyendo el transporte principal, más no el seguro de la mercancía.

De acuerdo con las conclusiones financieras, muestran rentabilidad en la proyección del plan de negocio en un plazo de 60 meses o 5 años. Muestra un escenario positivo, ya que el Valor actual neto es positivo para ambos flujos, el del proyecto y el del inversionista, la TIR de igual forma es positiva y supera el promedio de la industria de alimentos. Un punto que se debe tomar en cuenta es las cuentas por cobrar, por lo que se recomienda fuertemente realizar cartas de crédito con el fin de no tener inconvenientes en el desarrollo del plan de negocio

## Referencias

- ALADI. (2017) *Sistema de Información de Comercio Exterior*. Recuperado el
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Información Económica*. Recuperado el 13 de octubre de 2017. De: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788-banco-central-del-ecuador>
- Banco Mundial (2017). *Base de datos Databank*. Recuperado el 8 de 22 de octubre de 2017. De: <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=Indicadores%20del%20desarrollo%20mundial#>
- Central Intelligence Agency. (2015). *The World Factbook*. Recuperado el 27 de diciembre de 2017. De: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- Comité de Comercio Exterior. (2017). *Arancel de Importaciones*. Recuperaod el 25 de octubre de 2017. De: [https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL\\_FINAL\\_1\\_DE\\_ENERO\\_R93.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf)
- Damodaran, A. (diciembre 2017) *Damodaran: Betas*. Recuperado el 28 de diciembre de 2017. De: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm)
- David, F. (2008). *Administación Estratégica*. México DF: Pearson.
- Doing Business. (2017). Recuperado el 25 de octubre de 2017. De: <http://espanol.doingbusiness.org/404.aspx?aspxerrorpath=/data/exploreconomies/espa%C3%B1a>
- Europa.EU (2017). *Reconocimiento Mutuo*. Recuperado el 22 de octubre de 2017. De: [https://europa.eu/youreurope/business/product/technical-standards/index\\_es.htm](https://europa.eu/youreurope/business/product/technical-standards/index_es.htm)

- F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo. (2015) *Innovación Tecnológica en las Empresas*. Recuperado el 28 de octubre de 2017. De: <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/4%20-Influencia%20de%20la%20tecnologia%20en%20el%20entorno.pdf>
- Hill, C., & Gareth, J. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*. Colombia Mc Graw-Hill.
- investing.com (2017) *índices*. Recuperado el 22 de octubre de 2017. De: <https://es.investing.com/indices/us-spx-500-components>
- Index of Economic Freedom. (2017). Recuperado el 28 de octubre de 2017. De: <http://www.heritage.org/index/country/spain>
- Index of Economic Freedom. (2017). Recuperado el 28 de octubre de 2017. De: <http://www.heritage.org/index/country/ecuador>
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 1 de noviembre de 2017. De: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (2011). *Población de Demografía*. Recuperado el 1 de noviembre de 2017. De: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/poblacion-y-demografia-2/>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e inversiones. (2017) *Ficha técnica de España*. Recuperado el 10 de octubre de 2017. De: <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/ficha-pais-online/>
- KIWA, (2017) *Proceso de Certificación Orgánica*. Recuperado el 16 de noviembre de 2017. De: [http://www.bcsecuador.com/wp-content/uploads/D-ES\\_09-015-9-Protocolo-de-servicio.pdf](http://www.bcsecuador.com/wp-content/uploads/D-ES_09-015-9-Protocolo-de-servicio.pdf)
- Kotler, & Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Dirección de Marketing

- Lambin, J.J., Gallucci, C., & Sicurello, C (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: Mc Graw-Hill.
- LAUBE R. D. y ZAMMUTO F. R. (2003). *Business Driven Information Technology: Answers to 100 Critical Questions for Every Manager*. Stanford University Press: Stanford, California
- Líderes. (2016). *Para llegar al Mercado Europeo la Clave es la Calidad*. Revista Líderes Recuperado el 5 de diciembre de 2017 De: <http://www.revistalideres.ec/lideres/llegar-mercado-europeo-clave-calidad.html>
- Market Access Map (2017). *Find Tariffs*. Recuperado el 22 de octubre de 2017. De: [http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariff.aspx?subsite=open\\_access](http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariff.aspx?subsite=open_access)
- Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE). (2017). *Publications and statistics*. Rrecuperado el 15 de Octubre de 2017. De: <http://www.oecd.org/newsroom/publicationsandstatistics/>
- Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE). (2017) *Datos de España*. Recuperado el 15 de octubre de 2017. De: <https://data.oecd.org/spain.htm>
- Porter, M. (2007). Comprender la estructura de un sector. *Harvard business School Review*, 1 – 17.
- Santander. (2017). *Santander Trade Portal*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2017. De: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?>
- Secretaría de Estado de Comercio de España. (2017) *Comercio Exterior*. Recuperado el 13 de octubre de 2017. De: <http://aterales-union-europea/Paginas/pa%C3%ADses-y-regiones.aspx>

Superintendencia de Compañías. (2017) *Portal de Información Sector Societario*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017. De: [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

TradeMap. (2017). *Base de datos de exportaciones e importaciones productos*. Recuperado el 4 de enero de 2018. De: <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx>

## ANEXOS

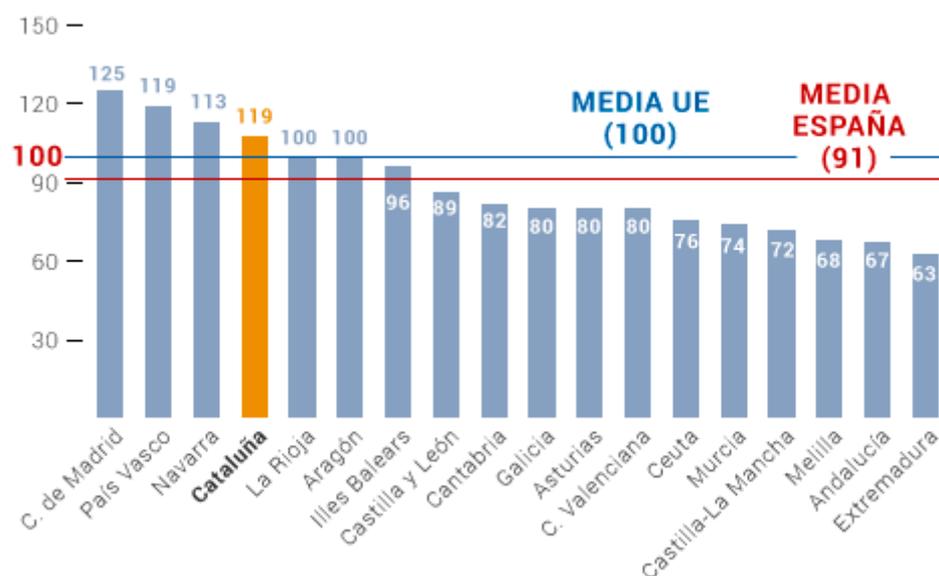
## Anexo Matriz de factores externos EFE

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>				
<b>No</b>	<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>				
1	Firma del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea. (Eliminación de pago de tributos)	10,00%	4	0,4
2	La inflación de Ecuador y España ha sido constante en los últimos años	3,00%	2	0,06
3	Tendencia de llevar una calidad de vida saludable con el consumo de productos beneficiosos para la salud en España	8,00%	3	0,24
4	Incremento de la producción de la planta de quinoa en el Ecuador, con ayuda del gobierno a los agricultores	7,00%	3	0,21
5	Las características de la quinoa y sus nutrientes no se encuentran en ningún producto sustituto de este subcereal	5,00%	4	0,2
6	En cuanto a logística y transporte, España es el cuarto país en Europa en flujo de mercancías marítimas	7,00%	3	0,21
7	La ciudad en las que viven las familias con mayores ingresos en España es Pozuelo de Alarcón con 73.014 euros	7,00%	4	0,28
8	España es el segundo país al que se exporta la partida 1902 desde Ecuador, por lo que el mercado ya es conocido	3,00%	4	0,12
<b>Amenazas</b>				
9	El clima de inversión en el Ecuador y las especulaciones de los empresarios ecuatorianos dicen que 51,7% de ellos cree que el clima de inversiones empeorará este año	10,00%	2	0,2
10	Las tasas de interés en créditos para la inversión dentro del Ecuador son altas	7,00%	3	0,21
11	El índice de facilidad de hacer negocios (1 = más fácil a 185 = más difícil), Ecuador cuenta con una ponderación de 114 y Perú con 53.	5,00%	1	0,05
12	No se cuenta con la tecnología necesaria para el cuidado del cultivo de quinoa.	8,00%	2	0,16
13	Las importaciones de pasta de España son principalmente de Italia.	7,00%	3	0,21
14	La posible ampliación de su gama de productos parecidos al del plan de marcas de pastas ya reconocidas	8,00%	2	0,16
15	Cambios en las regulaciones de importación de este tipo de productos orgánicos	5,00%	2	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>100,00%</b>		<b>2,81</b>

## Anexo 1. PIB per cápita en la UE

## PIB POR HABITANTE EN LA UE

Datos de las Comunidades Autónomas, en el 2014



FUENTE: ec.europa.eu/eurostat

@elperiodico / @EPGraficos

## ¿Los países más ricos?

PIB per cápita en PPA\* de los países miembro del G-20 en 2016 en euros



Dólares estadounidenses convertidos a euros a fecha del 4 de julio de 2017 (1EUR=0,88USD)

\* Paridad de poder adquisitivo

\*\* Aunque participa en las cumbres, España no es integrante del G-20.

© Statista\_ES

Fuente: Banco Mundial

statista

Anexo 2: Pregunta de la entrevista a experto

## Anexo 2.1 Entrevista

a experto Javier Navarrete

### RESPUESTAS A PREGUNTAS.

1. Quinoa andina está ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Cayambe. Es una empresa que se dedica a la producción, compra, venta y procesamiento de quinua. La producción de quinua se da en la Provincia del Carchi en el sector de El Ángel, en donde tenemos 135 ha destinadas a este cultivo andino exclusivamente la variedad Tunkahuan que es una variedad de quinua dulce por su bajo contenido de Saponina, esta quinua es cosechada, secada y trillada para luego ser enviada a nuestra planta de procesamiento ubicada en Cayambe, en esta planta la quinua es limpiada y desaponificada con las diferentes maquinarias que posee la planta, obteniendo un producto libre de residuos de cosecha y sin saponina listo para el consumo humano. También ofrecemos el servicio de limpieza y/o desaponificado a los agricultores. Nuestra quinua es Orgánica avalada por BCS una certificadora Alemana.
2. Como jefe de planta mi función es controlar todo el proceso de limpieza y desaponificado tanto propio como de terceros.
3. Dos años
4. La quinua trillada y seca que viene del campo es recibida en nuestras instalaciones en sacos de polipropileno en donde es controlada la calidad de la materia prima, especialmente su humedad ( máximo del 12 %), color y peso. Para ser limpiada y desaponificada la materia prima pasa por varias máquinas, proceso que se detalla a continuación:
  - Se prelimpia la quinua mediante una máquina prelimpiadora la cual mediante Tamices y movimiento propulsado por motovibradores saca los residuos de cosecha más gruesos
  - Luego pasa la quinua prelimpiada a la máquina de limpieza que mediante tamices y movimiento oscilatorio (motor) saca residuos medianos y pequeños de la cosecha.
  - Posteriormente pasa la quinua a la máquina sacapiedra que saca la piedrecillas
  - Reducida en un buen porcentaje los residuos de la quinua esta es desaponificada mediante la máquina escarificadora que mediante fricción rotativa saca la saponina de la semilla ( escarifica)
  - De la Escarificadora la quinua pasa a la máquina pulidora de agua en donde por centrifugación y con la ayuda de gotas de agua la quinua es pulida dándole brillo a la quinua obteniendo de esta forma la quinua Perlada

- De la pulidora pasa por la maquina clasificadora por tamaño la cual mediante tamices clasifica a la quinua en primera, segunda y tercera.
  - Luego solamente la quinua de primera es pasada a la maquina densimétrica, la cual mediante movimiento inclinado y aire saca lo residuos livianos como pajillas, envoltura de la quinua etc.
  - Posteriormente la quinua es enviada a la selectora óptica para eliminar semillas o quinua de diferente color. Esta máquina funciona con cámaras de alta calidad y aire seco forzado.
  - Al final la quinua completamente limpia y desaponificada es envasada en costales de polipropileno con un peso de 100 libras o como lo requiera el cliente.
5. El rendimiento de las máquinas es de 15 qq de quinua limpia y desaponificada por hora, pero dependiendo de la cantidad de suciedad de la quinua esta puede bajar a 10 qq por hora o subir a 18 qq por hora.
  6. No, hay días que no se procesa por no haber ventas o procesos de terceros.
  7. Si. La inversión es muy alta, las máquinas en su mayoría son importadas y costosas, la infraestructura necesaria más, los mantenimientos también tienen altos costos.
  8. No es fácil, la mayoría fue importada, Los acoplamientos de las maquinaria con tolvas y elevadores fueron hechos aquí pero con técnicos Peruanos.
  9. Difiere por maquinaria y de que parte, el mantenimiento puede ser diario, semanal, o mensual.
  10. Hasta ahora de lo que a tocado cambiar ha sido fácil. Se ha cambiado bandas, contactores eléctricos, se ha reparado motores eléctricos, se ha cambiado tamices etc, sin mayor dificultad.
  11. Unas 6 empresas más situadas en Chimborazo, Carchi, Quito.
  12. Todas son privadas, el estado esta con el objetivo de comprar o hacer una procesadora de quinua.
  13. Carchi, Imbabura, Quito (Pifo), Chimborazo
  14. La calidad, la maquinaria que tenemos nos da la oportunidad de sacar un producto de calidad. La fábrica no se encuentra muy lejos de los sembríos de los agricultores.
  15. No porque tenemos nuestra propia quinua y además en este momento la demanda de quinua esta baja.
  16. Poco, hemos exportado nuestra quinua mediante terceros.
  17. En estos últimos meses el negocio de la quinua ha estado bajo. En esta última semana se pudo vender algo a una comercializadora que manda a USA.

18. En Europa hay un consumo creciente de la quinua, pero países como Perú y Bolivia son los que están cubriendo esa demanda.
19. En Europa como en Estados Unidos, Canada la demanda de la quinua ha ido subiendo en estos últimos años porque consideran a la quinua como un alimento completo y muy sano, pero de la misma forma la producción de quinua en Perú. Bolivia y Ecuador también a crecido en estos años, lo que ha hecho muy competitivo el negocio ya que Perú en especial, tiene muchas variedades de quinua y muchos años de experiencia en la exportación de este producto.
20. Si. Es como se está posicionando este producto a nivel mundial, por ello uno de los requerimientos básicos de la quinua especialmente en Europa es que sea Quinua Orgánica.
21. Últimamente están haciendo muchos alimentos con quinua como: galletas, pan, cereales, hojuelas, jugos etc. Aunque la pasta con quinua no es algo común, esto ya lo están haciendo otras empresas del exterior, desconozco si aquí lo están haciendo.
22. Claro que si, en Europa se que ya consumen este tipo de producto, no sé en que cantidad. Sería bueno que para la tesis se investigue en donde se está consumiendo y en que cantidades, igualmente deberíamos averiguar quienes están produciendo este tipo de productos. Averiguar si hay una demanda insatisfecha o no.

### Anexo 3: Cotización del precio de transporte hasta España

**ECGYE** - Puerto de GUAYAQUIL (ECUADOR)

EDITAR

**CARGA**  
LCL

EDITAR

**28223** - Pozuelo de Alarcón (SPAIN)

92 box: 0.93 CFT 770 KG

**SERVICIOS INCLUIDOS: FOB**

- RECOGIDA**  
Recogida de la carga en el código postal de origen indicado.
- PUERTO DE ORIGEN**  
Servicios asociados al puerto de origen: carga del contenedor en el barco, despacho de aduanas...
- FLETE MARÍTIMO**  
Transporte de la carga de un puerto a otro.
- PUERTO DE DESTINO**  
Servicios asociados al puerto de destino: descarga del contenedor del barco, despacho de aduanas...
- ENTREGA**  
Entrega de la carga en el código postal de destino indicado.

5 resultados encontrados

1.

**ECGYE** - Puerto de Guayaquil  
ECUADOR

Escalas

**DEHAM** - Puerto de Hamburg

**ESVLC** - Puerto de Valencia  
ESPAÑA

**28223**  
ESPAÑA

**CARGA:** LCL - Contenedor compartido  
92 box: 0.93 CFT 770 KG

OCULTAR DETALLES

**Desglose de precios**

FLETE Y RECARGOS	196,96 \$
GASTOS LOCALES	72,28 \$
GASTOS ADMINISTRATIVOS	584,27 \$
SERVICIOS ADUANEROS	114,44 \$
TRANSPORTE TERRESTRE	150,58 \$
<hr/>	
SUBTOTAL:	1.118,53 \$
IVA:	184,93 \$
<b>TOTAL:</b>	<b>1.303,46 \$</b>

**INICIAR RESERVA**

USD (\$)    MÁS BARATO

TIEMPO DE TRÁNSITO ESTIMADO  
30 Días

SIGUIENTE SALIDA  
13-ene-2018    cada 7 Días

### Anexo 4: Medidas del embalaje del producto

### Cubic Feet Calculator

30 \* 63 \* 14 cm = 0.93 Cubic Feet



$30 * 63 * 14 \text{ cm} = 0.93 \text{ ft}^3 = 0.03 \text{ m}^3$

30 cm = 0.984 ft, 63 cm = 2.067 ft, 14 cm = 0.459 ft  
 $0.984 * 2.067 * 0.459 = 0.933572952 \text{ ft}^3$

### Anexo 5: Ubicación de la carga en el transporte

Results	
Contenedores	Carga del embalaje
<p><b>Todos los contenedores:</b></p> <p>20' dv: 1 unidades</p>	<p>92e paquetes totales. Packed: 92e paquetes. (100%)</p>
	<p><b>Contenedor N°1</b> (20' dv 1 unidades)</p> <p>Packed: 92 packages: (100%). Including:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Carga1</b> - 92 paquetes (100%)</li> </ul> <p><b>Cargo volume:</b> 2.43 m<sup>3</sup> (7% of volume)</p> <p><b>Cargo weight:</b> 782 kg. (3% of max payload)</p> <p><a href="#">Muestre los paquetes por bloques</a>  <a href="#">Muestre el empaquetado paso a paso</a> </p>

### Anexo 6 cálculo del salario neto de agente de marketing en España.

#### Resultado:

	2017
Sueldo bruto anual	10.056,0€
Retenciones por IRPF	0,0€
Cuotas a la Seg. Social	802,3€
Sueldo neto anual	9.253,7€
Tipo de retención sobre la nómina	0,00%
Sueldo neto mensual (12 pagas)	771,1€



## Anexo 9 Encuesta

### Pasta a base de Quínoa

Esta encuesta se realiza para una investigación de mercado de tipo académico acerca de la comercialización de una pasta a base de quínoa en la ciudad de Madrid-España. La información que se obtenga de esta encuesta solo se utilizará con fines académicos.

\*Obligatorio



1.- ¿Consume usted pasta? \*

- SI
- NO

#### Consumo de Pasta

2.- ¿Con qué frecuencia consume usted pasta a base de harina? \*

- 1 vez a la semana
- 3 veces a la semana
- 5 veces a la semana
- Más de 5 veces a la semana

3.- ¿Cuál es el tipo de pasta que más consume? \*

- Fideos
- Tallarín
- Otro: \_\_\_\_\_

4.- ¿Qué marca de pasta es la que más consume actualmente? \*

- Pasta Gallo
- Pasta Romero
- Otro: \_\_\_\_\_

5.- ¿Cómo calificaría usted a los siguientes importantes para la elección de la pasta? (1 poco importante - 5 muy importante) \*

	Sabor	Marca	Presentación	Calidad	Cantidad	Precio
1	<input type="radio"/>					
2	<input type="radio"/>					
4	<input type="radio"/>					
5	<input type="radio"/>					

6.- ¿Dónde adquiere la pasta para su consumo? \*

- Supermercados
- Tiendas de especialidad
- Ferias
- Otro: \_\_\_\_\_

7.- De acuerdo a la respuesta anterior, ¿por qué razones usted adquiere en este lugar? \*

- Comodidad
- Disponibilidad de productos
- Variedad de productos
- Facilidad

8.- ¿En qué medios ha percibido publicidad y promoción acerca de su marca favorita de pasta? \*

- Radio
- Televisión
- Redes sociales
- Flyers
- Correo electrónico
- Promociones en puntos de venta
- No he percibido publicidad.
- Otro: \_\_\_\_\_

### Consumo de Quínoa

8.- ¿Consume usted quínoa? \*

- Sí
- No

### Consumo de Quínoa

La quínoa es un sub-cereal que cuenta con propiedades como:  
 Posee un alto nivel de proteínas, puede contener hasta un 23%.  
 Está compuesta por: minerales (calcio, hierro, magnesio), vitaminas (C, E, B1, B2 y niacina) y fósforo.  
 Es rica en aminoácidos, que influyen en el desarrollo cerebral.  
 Su contenido en grasa es rico en Omega 6.  
 Es una importante fuente de fibra soluble e insoluble.  
 Tiene un índice glucémico muy bajo.

9.- ¿Con qué frecuencia consume quínoa? \*

- Más de 3 veces a la semana
- 2 veces por semana
- 1 vez por semana
- 1 vez al mes
- Menos que las opciones anteriores

11.- ¿Considera fácil encontrar quínoa en su ciudad? \*

- Sí
- No

## Pasta a base de Quínoa

\*Obligatorio

### Pasta a base de Quínoa

El producto son fideos a base de harina de quínoa, el mismo que contiene una menor proporción de carbohidratos y mayor fibra. Su sabor es parecido a la pasta normal y proporciona mayores beneficios al organismo.

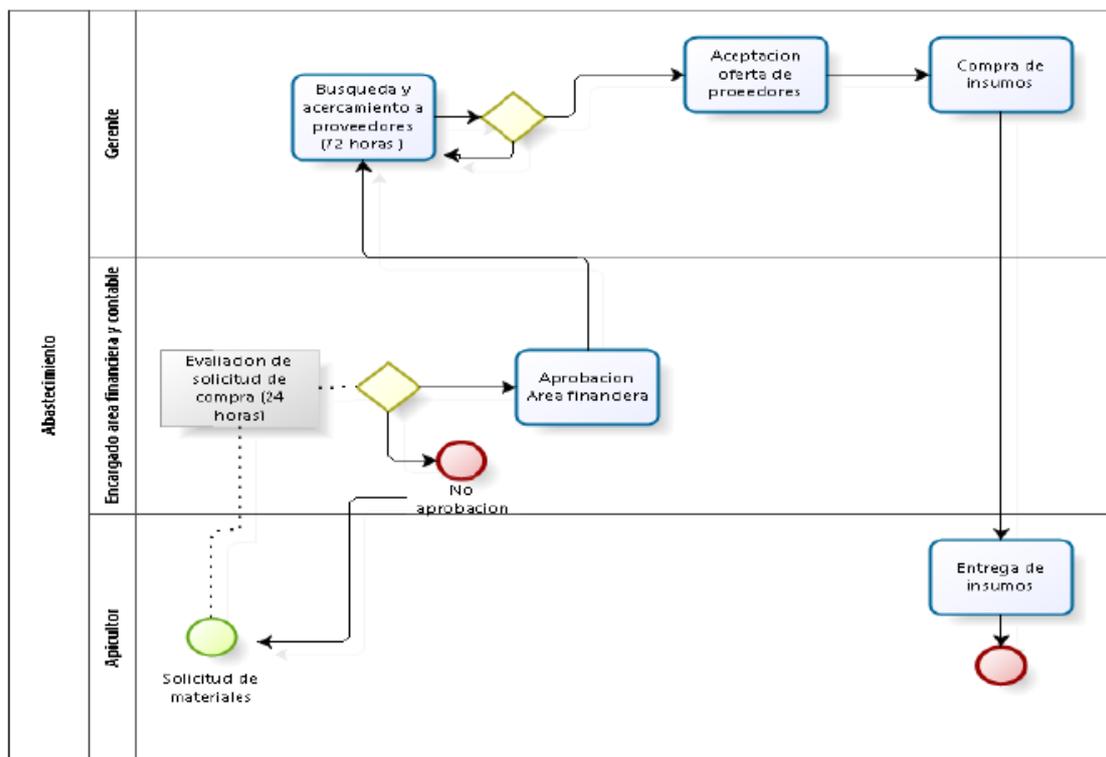
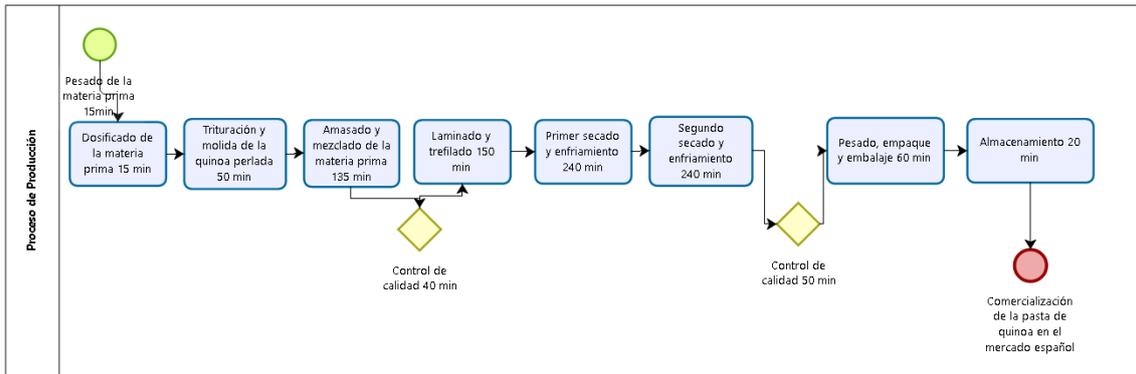
12.- En base a la descripción anterior, ¿qué tan novedoso le parece la pasta? \*

- |               |                       |                       |                       |                       |                       |              |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
|               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |              |
| Poco novedoso | <input type="radio"/> | Muy novedoso |

13.- ¿Adquiriría usted este producto? \*

- Sí
- No

### Anexo 10 Flujogramas



### Anexo 10 Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ventas	163.663,63	185.696,36	216.042,74	249.195,14	279.657,73
(-) Costo de los productos vendidos	36.987,70	40.062,96	42.343,62	44.421,14	45.901,03
(=) <b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>126.675,93</b>	<b>145.633,40</b>	<b>173.699,12</b>	<b>204.774,00</b>	<b>233.756,70</b>
(-) Gastos sueldos	43.788,67	52.129,97	53.910,55	54.680,67	58.384,24
(-) Gastos generales	73.246,62	71.824,68	78.911,10	86.460,77	98.691,81
(-) Gastos de depreciación	1.452,40	1.452,40	1.452,40	1.394,07	1.452,40
(-) Gastos de amortización	360,80	360,80	360,80	360,80	360,80
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>7.827,44</b>	<b>19.865,55</b>	<b>39.064,27</b>	<b>61.877,69</b>	<b>74.867,45</b>
(-) Gastos de intereses	1.290,40	1.272,12	801,00	512,09	189,00
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>6.537,04</b>	<b>18.593,43</b>	<b>38.263,26</b>	<b>61.365,60</b>	<b>74.678,45</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	980,56	2.789,01	5.739,49	9.204,84	11.201,77
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>5.556,48</b>	<b>15.804,41</b>	<b>32.523,77</b>	<b>52.160,76</b>	<b>63.476,68</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	1.222,43	3.476,97	7.155,23	11.475,37	13.964,87
(=) <b>UTILIDAD NETA</b>	<b>4.334,05</b>	<b>12.327,44</b>	<b>25.368,54</b>	<b>40.685,40</b>	<b>49.511,81</b>

## Anexo 11 Estado de situación financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO ANUAL						
	0	AÑO				
		1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>65.054,19</b>	<b>67.276,40</b>	<b>78.579,05</b>	<b>102.610,54</b>	<b>140.052,77</b>	<b>188.168,27</b>
<b>Corrientes</b>	<b>52.686,19</b>	<b>56.121,60</b>	<b>68.637,45</b>	<b>93.882,14</b>	<b>132.137,57</b>	<b>181.366,27</b>
Efectivo	50.741,19	29.096,90	13.254,08	5.573,91	5.923,52	16.356,74
Cuentas por Cobrar	-	24.680,15	52.753,36	85.365,24	122.930,17	165.009,53
Inventarios Prod. Terminados	-	269,48	291,76	308,73	323,23	-
Inventarios Materia Prima	792,00	844,97	952,13	1.072,67	1.205,57	-
Inventarios Sum. Fabricación	1.153,00	1.230,11	1.386,12	1.561,59	1.755,08	-
<b>No Corrientes</b>	<b>12.368,00</b>	<b>11.154,80</b>	<b>9.941,60</b>	<b>8.728,40</b>	<b>7.915,20</b>	<b>6.802,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	10.460,00	10.460,00	10.460,00	10.460,00	10.460,00	10.460,00
Depreciación acumulada	-	852,40	1.704,80	2.557,20	3.009,60	3.762,00
Intangibles	1.908,00	1.908,00	1.908,00	1.908,00	1.908,00	1.908,00
Amortización acumulada	-	360,80	721,60	1.082,40	1.443,20	1.804,00
<b>PASIVOS</b>	<b>12.368,00</b>	<b>12.221,03</b>	<b>11.055,19</b>	<b>9.718,14</b>	<b>6.474,97</b>	<b>5.078,66</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>1.806,60</b>	<b>2.825,36</b>	<b>3.931,28</b>	<b>3.420,00</b>	<b>5.078,66</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	1.249,82	1.974,49	2.574,16	1.415,48	2.115,14
Impuestos por pagar	-	556,78	850,87	1.357,13	2.004,52	2.963,52
<b>No Corrientes</b>	<b>12.368,00</b>	<b>10.414,43</b>	<b>8.229,82</b>	<b>5.786,85</b>	<b>3.054,97</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	12.368,00	10.414,43	8.229,82	5.786,85	3.054,97	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>52.686,19</b>	<b>55.055,36</b>	<b>67.523,86</b>	<b>92.892,41</b>	<b>133.577,80</b>	<b>183.089,61</b>
Capital	52.686,19	52.686,19	52.686,19	52.686,19	52.686,19	52.686,19
Utilidades retenidas	-	2.369,17	14.837,67	40.206,22	80.891,61	130.403,42

