



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
QUINUA ORGÁNICA SOLUBLE PARA PERSONAS CON SENSIBILIDAD
AL GLUTEN HACIA ESPAÑA

AUTOR

Daniela Estefanía Tobar Garcés

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
QUINUA ORGÁNICA SOLUBLE PARA PERSONAS CON SENSIBILIDAD AL
GLUTEN HACIA ESPAÑA

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

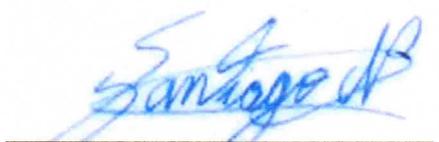
Profesor Guía
Santiago Nicolás Nájera Acuña

Autora
Daniela Estefanía Tobar Garcés

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la elaboración y exportación de quinua orgánica soluble para personas con sensibilidad al gluten hacia España, a través de reuniones periódicas con la estudiante Daniela Estefanía Tobar Garcés, en el semestre 2020-20, 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".



Santiago Nicolás Nájera Acuña
C.I.1712630787

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la elaboración y exportación de quinua orgánica soluble para personas con sensibilidad al gluten hacia España, de la estudiante Daniela Estefanía Tobar Garcés, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Laura Belem Lazo Sandoval

C.I. 1718776147

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."



Daniela Estefanía Tobar Garcés

C.I. 1720045416

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar una meta más en mi vida. A mi familia por su amor infinito, por ser siempre mi soporte y sus palabras de aliento. A mi enamorado por su apoyo incondicional en todo momento. A mis profesores por los conocimientos impartidos durante mi formación académica.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo al ser más maravilloso que la vida me pudo obsequiar, quien con gran ejemplo ha sido mi luz, guía, motivación y fortaleza: mi abuelita Isabel.

RESUMEN

El presente plan de negocios plantea la elaboración y exportación de quinua orgánica soluble dirigida a personas con sensibilidad al gluten de España, originado a partir del concepto de aprovechar el potencial agrícola ecuatoriano en cuanto a granos andinos. El análisis del entorno externo muestra un contexto favorable para la industria, en el que se presentan más oportunidades que amenazas, destacándose la prevalencia de un acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea, el crecimiento de las exportaciones de la partida arancelaria en análisis y las tendencias de consumo de la población española.

El análisis del cliente realizado mediante la aplicación de la metodología cualitativa y cuantitativa determinó los gustos y preferencias del consumidor español con sensibilidad al gluten, el cual muestra interés por el producto, resaltando la versatilidad, naturalidad y contenido nutricional del mismo. Esta investigación permitió determinar la oportunidad de negocio existente y, en consecuencia, establecer las estrategias, el mercado objetivo y la mezcla de marketing adecuadas. Posteriormente, la filosofía empresarial se define en base a una propuesta de visión, misión y objetivos a mediano y largo plazo. Mientras que la estructura organizacional se establece en base al tamaño del negocio y al plan de operaciones necesario para su funcionamiento.

Finalmente, se desarrolla el análisis y evaluación financiera del negocio con una proyección a cinco años. Los resultados obtenidos muestran un VAN, TIR, índice de rentabilidad y período de recuperación positivos, tanto para el proyecto como para el inversionista, demostrando la factibilidad del proyecto.

ABSTRACT

This business plan proposes the elaboration and export of soluble organic quinoa for people with gluten sensitivity in Spain, originated from the concept of taking advantage of the Ecuadorian agricultural potential in terms of Andean grains. The analysis of the external environment shows a favorable context for the industry, in which there are more opportunities than threats, highlighting the prevalence of a trade agreement between Ecuador and the European Union, the growth in exports of the tariff item under analysis and the consumption trends of the Spanish population.

The customer analysis carried out through the application of the qualitative and quantitative methodology determined the tastes and preferences of the Spanish consumer with gluten sensitivity, which shows interest in the product, highlighting its versatility, naturalness, and nutritional content. This research allowed to determine the existing business opportunity and, consequently, to establish the appropriate strategies, target market and marketing mix. Subsequently, the business philosophy is defined based on a proposal for a vision, mission, and objectives in the medium and long term. While the organizational structure is established based on the size of the business and the plan of operations necessary for its operation.

Finally, the financial analysis and evaluation of the business is developed with a five-year projection. The results obtained show a positive NPV, IRR, profitability index and recovery period, both for the project and for the investor, demonstrating the feasibility of the project.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Justificación del trabajo | 1 |
| 1.1.1. Objetivo general | 2 |
| 1.1.2. Objetivos específicos | 2 |
| 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS..... | 3 |
| 2.1. Análisis del entorno externo..... | 3 |
| 2.1.1. Análisis PEST Ecuador | 3 |
| 2.1.2. Análisis PEST España | 7 |
| 2.2. Análisis de la industria – Porter | 10 |
| 2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) | 13 |
| 2.4. Conclusiones del análisis de entornos..... | 13 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE | 15 |
| 3.1. Segmentación..... | 15 |
| 3.2. Problema de investigación..... | 15 |
| 3.2.1. Preguntas del problema de investigación..... | 15 |
| 3.2.2. Hipótesis | 16 |
| 3.3. Objetivo general de la investigación | 16 |
| 3.4. Objetivos específicos de la investigación..... | 16 |
| 3.5. Metodología aplicada..... | 17 |
| 3.6. Investigación cualitativa..... | 17 |
| 3.6.1. Entrevista a expertos..... | 17 |
| 3.6.2. Entrevista a potenciales clientes | 19 |
| 3.6.3. Brain mapping | 20 |
| 3.7. Investigación cuantitativa..... | 21 |
| 3.7.1. Tamaño de muestra | 21 |

| | |
|--|-----------|
| 3.7.2. Infografía | 22 |
| 3.7.3. Resultados de la correlación de las variables | 23 |
| 3.8. Conclusiones del análisis del cliente..... | 24 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... | 25 |
| 4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente | 25 |
| 5. PLAN DE MARKETING | 27 |
| 5.1. Estrategia general de marketing | 27 |
| 5.1.1. Estrategia de internacionalización..... | 27 |
| 5.1.2. Mercado objetivo | 28 |
| 5.1.3. Propuesta de valor | 28 |
| 5.1.4. Diferenciación | 29 |
| 5.1.5. Estrategia general de posicionamiento | 29 |
| 5.2. Mezcla de marketing..... | 30 |
| 5.2.1. Producto..... | 30 |
| 5.2.1.1. Atributos | 30 |
| 5.2.1.2. Branding | 31 |
| 5.2.1.3. Envase..... | 31 |
| 5.2.1.4. Etiquetado | 32 |
| 5.2.1.5. Empaque y embalaje | 32 |
| 5.2.1.6. Servicio de soporte..... | 33 |
| 5.2.2. Precio | 33 |
| 5.2.2.1. Estrategia general de precios | 33 |
| 5.2.2.2. Estrategia de entrada | 34 |
| 5.2.2.3. Estrategia de ajuste | 34 |
| 5.2.3. Plaza | 35 |
| 5.2.3.1. Estrategia de distribución | 35 |
| 5.2.3.2. Punto de venta..... | 35 |
| 5.2.3.3. Estructura del canal de distribución | 35 |
| 5.2.4. Promoción | 36 |
| 5.2.4.1. Estrategia promocional | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2.4.2. Publicidad | 36 |
| 5.2.4.3. Promoción de ventas | 36 |
| 5.2.4.4. Relaciones públicas | 37 |
| 5.2.4.5. Fuerza de ventas | 37 |
| 5.2.4.6. Marketing directo | 37 |
| 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 39 |
| 6.1. Misión, visión y objetivos | 39 |
| 6.1.1. Misión | 39 |
| 6.1.2. Visión | 39 |
| 6.1.3. Objetivos | 39 |
| 6.2. Plan de operaciones | 40 |
| 6.2.1. Cadena de valor | 40 |
| 6.2.2. Mapa de procesos | 41 |
| 6.2.3. Flujograma de procesos | 42 |
| 6.2.3.1. Flujograma del proceso de producción | 42 |
| 6.2.3.2. Flujograma del proceso de exportación | 43 |
| 6.3. Estructura organizacional | 45 |
| 6.3.1. Estructura legal | 45 |
| 6.3.2. Organigrama | 46 |
| 7. EVALUACIÓN FINANCIERA | 48 |
| 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos | 48 |
| 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital..... | 49 |
| 7.3. Proyección del estado de resultados, situación financiera y estado de flujo de efectivo | 50 |
| 7.3.1. Proyección de estado de resultados | 50 |
| 7.3.2. Proyección del estado de situación financiera | 50 |
| 7.3.3. Proyección del estado de flujo de efectivo | 50 |

| | |
|---|-----------|
| 7.4. Proyección de los flujos de caja, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración..... | 51 |
| 7.4.1. Proyección de flujo de caja del proyecto | 51 |
| 7.4.2. Proyección de flujo de caja del inversionista | 51 |
| 7.4.3. Cálculo de la tasa de descuento | 52 |
| 7.4.3. Criterios de valoración..... | 52 |
| 7.5. Índices financieros | 53 |
| 8. CONCLUSIONES GENERALES | 55 |
| REFERENCIAS..... | 57 |
| ANEXOS | 63 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

De acuerdo con la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE), la celiaquía es una enfermedad que afecta a 1 de cada 100 personas en todo el mundo. En España, el 1% de la población ha sido diagnosticada con esta patología, mientras que un 10% muestra sensibilidad al gluten (FACE, 2019). Las distintas asociaciones y especialistas recomiendan que las personas con este padecimiento mantengan una dieta especializada y estricta, excluyendo todo tipo de alimento con gluten, especialmente los cereales tradicionales como el trigo y la avena.

La quinua es un pseudocereal de alto valor biológico y nutricional, con un gran aporte de proteína natural, aminoácidos esenciales, carbohidratos, grasas omegas, antioxidantes, vitaminas y minerales (FAO, 2020). Es un alimento ligero y de sabor delicado, cuyas propiedades proveen beneficios para la salud como el mejoramiento de la digestión y la prevención de enfermedades cardiovasculares (FAO, 2020). La quinua es cultivada principalmente en países de la región de los Andes, siendo Ecuador uno de sus principales productores debido a las condiciones geográficas que lo favorecen, así como la investigación científica impulsada para el mejoramiento de cultivo tradicionales (SENESCYT, 2018).

Adicionalmente, la evolución de la actividad comercial entre Ecuador y España se ha visto beneficiada con la firma del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (Vicepresidencia del Ecuador, 2016), el cual abre nuevas oportunidades para los productos ecuatorianos al ingresar al viejo continente con preferencias arancelarias, mediante un tránsito aduanero más ágil y una oferta exportable más competitiva.

Por lo antes mencionado, el presente trabajo pretende mostrar un producto ecuatoriano de valor agregado como una excelente alternativa de consumo para el consumidor español que muestre sensibilidad al gluten, enfocándose en este segmento especializado del que se busca suplir sus necesidades específicas.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad del plan de negocios para la elaboración y exportación de quinua orgánica soluble para personas con sensibilidad al gluten hacia España.

1.1.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno externo mediante las herramientas PEST y Porter para determinar las oportunidades y amenazas que inciden en el proyecto.
- Realizar una investigación de mercado que permita establecer las características del cliente, a través de los métodos cualitativo y cuantitativo.
- Determinar la oportunidad de negocio en base al análisis de entorno y análisis del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing adecuado que incluya la estrategia general de marketing y el marketing mix aplicables al negocio.
- Elaborar una propuesta filosófica y estructura organizacional del negocio.
- Desarrollar un plan financiero con el fin de determinar la rentabilidad del negocio.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

El análisis del entorno externo permite identificar los factores y fuerzas ajenas a una organización. Su objetivo es determinar las oportunidades que podrían beneficiar al desempeño de un negocio, y las amenazas que deben ser evitadas (David, 2013). Así, el análisis PEST se trata de una herramienta indispensable para conocer y entender el entorno en el que operará el negocio. Con su aplicación, es posible identificar las fuerzas políticas, legales, económicas, sociales y tecnológicas que influyen en una organización (David, 2013).

Tabla 1. *Clasificación CIIU*

| Código | Descripción |
|-----------------|--|
| C107 | Elaboración de otros productos alimenticios. |
| C1079 | Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p. |
| C1079.2 | Elaboración de alimentos especiales para infantes y otros. |
| C1079.29 | Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, etcétera. |

Tomado de: CIIU 4.0. (INEC, 2012)

2.1.1. Análisis PEST Ecuador

Político-Legal

Riesgo político: Para Ecuador, el índice de riesgo político es de 51.1/100, ubicándolo como un país inestable debido a los constantes cambios en el entorno institucional público, corrupción y legislación variante (Marsh, 2019). Esto lo convierte en un país susceptible a la incertidumbre, produciendo desconfianza para los inversionistas y nuevas empresas, siendo una **amenaza**.

Acuerdo comercial: En 2017, entró en vigor el Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea. Con este, se da un trato preferencial a las

exportaciones ecuatorianas al liberar inmediatamente al 100% de productos industriales elaborados en el país (Vicepresidencia del Ecuador, 2016). Además, el acuerdo trata temas como los obstáculos técnicos al comercio, desarrollo sostenible, preferencias arancelarias, y medidas sanitarias y fitosanitarias (Delegación de la Unión Europea, 2017). Esto es una **oportunidad**.

Incentivos: Con el fin de impulsar las inversiones, el desarrollo y el crecimiento del sector productivo ecuatoriano, existe un incentivo del 0% de impuesto a la renta para toda microempresa nueva que inicie su operación. Este beneficio es aplicado durante tres años, a partir del primero en el que se haya generado ingresos (ProEcuador, 2019). La Corporación Financiera Nacional ofrece varios tipos de créditos desde \$50.000 con el fin de apoyar a nuevos emprendedores, y así dinamizar el sector productivo. Además, ofrece talleres de educación financiera relacionados con los modelos de negocios, financiamiento, servicio al cliente y ahorro (CFN, 2019), siendo una **oportunidad**.

Regulación: La ARCSA exige que todo producto fabricado en Ecuador para el consumo humano, destinado exclusivamente para su exportación, requiere de un Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos. Esto garantiza la calidad, seguridad e inocuidad de los productos durante su proceso de elaboración. Además, la entidad facilita la obtención de permisos de funcionamiento bajo condiciones higiénicas y sanitarias, así como la expedición de la notificación sanitaria. Esta última es obligatoria para los alimentos procesados, fabricados en Ecuador o el extranjero, y que estén destinados para su comercialización, importación o exportación (ARCSA, 2019). Esto es una **oportunidad**.

Económico

PIB sectorial: En 2018, la industria analizada reflejó un crecimiento del 4,6% respecto al año anterior, con una producción total de 245,7 millones de dólares (BCE, 2019). Este crecimiento se debe a un aumento de la demanda interna, siendo una **oportunidad**.

PIB per cápita: En 2018, el PIB per cápita de Ecuador fue de \$ 6.344,87, un 0,4% menor al año anterior. Esto lo posiciona como uno de los más bajos de Sudamérica, ya que se encuentra por debajo del promedio regional (Banco Mundial, 2019). Esto es una **amenaza**.

Índice de precios al consumidor: A partir del 2015, la variación en los precios de bienes y servicios ha disminuido paulatinamente. En septiembre de 2019, las cifras reflejan una deflación interanual del -0,07%, en la que los cereales tuvieron una reducción del -1,87% en su precio (INEC, 2019). Esto es una **oportunidad**.

Tipo de cambio: Ecuador mantiene como moneda oficial al dólar estadounidense. Un dólar equivale a 0,8987 euros, siendo una moneda más débil frente a la moneda europea (Banco Central Europeo, 2019), lo cual representa una **amenaza**.

Balanza comercial: La balanza comercial entre Ecuador y España es positiva. Las cifras reflejan que, en 2018, las exportaciones ecuatorianas hacia el mercado español fueron de 582.1 millones de dólares con un crecimiento anual del 4% (BCE, 2019). Además, la subpartida arancelaria 1904.90.80.00, que corresponde a productos a base de cereales obtenidos por inflado, precocidos o preparados de otra forma, refleja un crecimiento en sus exportaciones hacia España del 3% (TradeMap, 2019), representando una **oportunidad**.

Social

Intolerancia al gluten: En Ecuador no existen cifras que determinen el número exacto de personas celíacas. Sin embargo, hay ecuatorianos que padecen de esta enfermedad sin ser diagnosticados correctamente, ya que suelen confundirla con otras afecciones (Mosquera, 2017), lo cual es una **amenaza**.

Tendencias de consumo: La quinua es un cereal poco aprovechado por la población local, ya que su consumo promedio es menor a una libra por persona, siendo una **amenaza** (FAO, 2017). Ante esto, se han promovido varias actividades bajo el sello del Ministerio de Agricultura, para dar a conocer sus propiedades nutricionales y motivar a las personas a incluirla en su dieta diaria, lo que es una **oportunidad** (FAO, 2017).

Perfil del consumidor: La población ecuatoriana se encuentra en un proceso de transformación de hábitos alimenticios. Antes, su dieta se basaba en el consumo de alimentos sanos, naturales y escasamente procesados. Hoy en día es común la presencia de alimentos con contenido de grasas procesadas, azúcar refinada y sal, produciendo malnutrición. Esto ha resultado en la permanencia de la obesidad y sobrepeso en todas las edades (OPS, 2017), siendo una **amenaza**.

Tecnológico

Investigación: La Red de cereales, pseudocereales, tubérculos, leguminosas y raíces ha impulsado la investigación científica para su aplicación en cultivos tradicionales. Esto con el fin de aprovecharlos para crear productos novedosos y de alto contenido nutricional (SENESCYT, 2018), fortaleciendo directamente a la industria alimentaria, considerándose una **oportunidad**.

Maquinaria: Existe maquinaria disponible para la industria analizada. En el país, están registradas varias empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de maquinaria destinada para la molienda, procesamiento de alimentos y empaclado (SUPERCIAS, 2019), lo cual representa una **oportunidad**.

Infraestructura logística: El índice de desarrollo logístico indica que Ecuador obtuvo una puntuación de 2.88/5, superando al promedio de la región debido a un buen desempeño en el área (Banco Mundial, 2019). Ecuador cuenta con amplia infraestructura logística, entre lo que se destacan una amplia red de carreteras, dos aeropuertos internacionales de carga y pasajeros catalogados

entre los mejores de América Latina, y puertos marítimos para el manejo de contenedores (ProEcuador, 2016), siendo una **oportunidad**.

2.1.2. Análisis PEST España

Político-Legal

Riesgo político: En 2019 el índice de riesgo político para España se encontró en 69.1/100, cuatro puntos menos que el año anterior, por lo que presenta menor estabilidad. Las tensiones entre partidos políticos y fragmentación parlamentaria han elevado su nivel de riesgo, desmotivando a nuevas inversiones (Marsh, 2019), siendo una **amenaza**.

Aranceles: Los productos importados bajo la subpartida 1904.90.80.00 tienen un arancel ad valorem de 8.3% y un arancel específico de 25,7 euros por cada 100 kilogramos. Sin embargo, los productos ecuatorianos importados bajo tal partida mantienen un arancel preferencial del 0% (EU Trade Helpdesk, 2019), lo que representa una **oportunidad**.

Requisitos técnicos de importación: Los requisitos aplicables de manera obligatoria para que los productos bajo la subpartida arancelaria 1904.90.80.00 puedan ingresar a España son: requisito de control de contaminantes en alimentos, trazabilidad y responsabilidad en alimentos, control sanitario, requerimientos de embalaje y etiquetado. Opcionalmente se encuentra la certificación de producción orgánica (EU Trade Helpdesk, 2019). La obtención de certificaciones y requisitos implican costos adicionales, siendo una **amenaza**.

Normativa: La Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios rige sobre cualquier producto comercializado en España. Esta dispone que todo alimento procesado debe contener información nutricional, ingredientes, destacar alérgenos y ser legible. Debe incluir el nombre

del alimento, cantidad neta, duración, condiciones de almacenamiento, en idioma español (EU Trade Helpdesk, 2019). Esto es una **oportunidad**.

Económico

PIB sectorial: En 2018, la industria analizada reflejó una producción total de 13.408 millones de dólares, experimentando un crecimiento del 3,9% en comparación al año anterior. Este crecimiento se vio impulsado principalmente por un aumento del consumo (FIAB, 2019), lo cual representa una **oportunidad**.

PIB per cápita: A partir de 2014, el PIB per cápita ha crecido del 1,2% hasta el 4,2% en 2017. En 2018, el PIB per cápita fue de \$30.523 y se estima que para 2020 aumente a \$33.611 (INE, 2019), lo que significa que la población española tiene un buen nivel de vida, siendo una **oportunidad**.

Índice de precios de consumo: En 2018, la evolución en los precios de bienes y servicios en España reflejaron una inflación general del 1,6%. Existe una estabilidad en los precios resultado del abaratamiento los carburantes, la luz, y de algunos alimentos, entre los cuales se encuentran los cereales (Banco Mundial, 2019), siendo una **oportunidad**.

Tipo de cambio: España tiene como moneda oficial al euro. El tipo de cambio establecido es de 1 EUR equivale 1,127 USD. El euro se presenta como una moneda más fuerte (Banco Central Europeo, 2019), lo cual es una **amenaza**.

Balanza comercial: Bajo la partida arancelaria 1904.90.80.00, España importó un USD 8,9 millones de dólares y un total de 2.357,14 toneladas en el 2018. Tales importaciones mostraron un crecimiento del 14% (TradeMap, 2019), lo cual representa una **oportunidad**. Sin embargo, Francia y Alemania son los principales países de donde provienen tales mercancías, ocupando el 77% de las importaciones (TradeMap, 2019), siendo una **amenaza**.

Social

Intolerancia al gluten: Según la Federación de Asociaciones de Celíacos de España, el 1% de la población española es intolerante al gluten, es decir, alrededor de 466.347 personas presentan la enfermedad. Mientras, el 10% de españoles tienen sensibilidad al gluten (FACE, 2019), siendo una **oportunidad**.

Tendencias de consumo: El consumo de superalimentos se ha popularizado en España, por lo que la población compra un 4% más de estos productos (Martin, 2018). Otra tendencia importante es el consumo de alimentos orgánicos, el cual creció un 14% en el 2017, siendo los *millenials* los principales consumidores de este tipo de productos (Agrimundo, 2018). Además, los compradores españoles están preocupados por conocer a fondo el producto que van a consumir, su origen, proceso de conservación e información de envasado. La tendencia apunta a consumir productos de empaques innovadores y de material biodegradable, además de ser sostenible, seguro y eficiente (Innova Spain, 2019). Esto se considera una **oportunidad**.

Perfil del consumidor: La población es exigente al elegir productos pues son más conscientes de su seguridad alimentaria, dando preferencia a aquellos de alta calidad, de consumo rápido y cómodo. Los jóvenes muestran menos fidelidad a las marcas y son más abiertos a probar nuevos productos. Además, aunque el precio es un factor decisivo, los españoles están dispuestos a pagar más por un producto orgánico y basado en comercio justo (Santander, 2019), siendo una **oportunidad**.

Tecnológico

Innovación: La industria de alimentos ha implementado el uso de nuevas tecnologías en sus cadenas productivas. La sensorización de la maquinaria, softwares inteligentes de programación y la impresión 3D, son cada vez más empleadas en el sector. Esto permite una gran automatización, menos presencia

humana, menores fallos y una mayor eficiencia (Cámara de Comercio de Valencia, 2019), representando una **amenaza**.

Infraestructura logística: En base al índice de desarrollo logístico, España obtuvo una puntuación de 3.83/5, ubicándose en el puesto 17 de 120 países (Banco Mundial, 2019). El país ibérico se caracteriza por ser excelente en eficiencia aduanera, infraestructura y servicios logísticos, lo que incluye una extensa red ferroviaria, adecuadas plataformas logísticas, 53 puertos y 35 aeropuertos de tránsito internacional (ProColombia, 2016), siendo una **oportunidad**.

En base al análisis PEST se obtiene la Figura 1, en la que se observa la comparación del entorno externo ecuatoriano y español, cuyas variables han sido calificadas en una escala del 1 (mayor amenaza) al 5 (mayor oportunidad). Así, se puede concluir que España refleja un entorno conveniente debido a las oportunidades presentadas, principalmente por la parte social. Por su parte Ecuador mantiene ventajas en el ámbito político y tecnológico como resultado del apoyo a la formación de nuevos negocios.

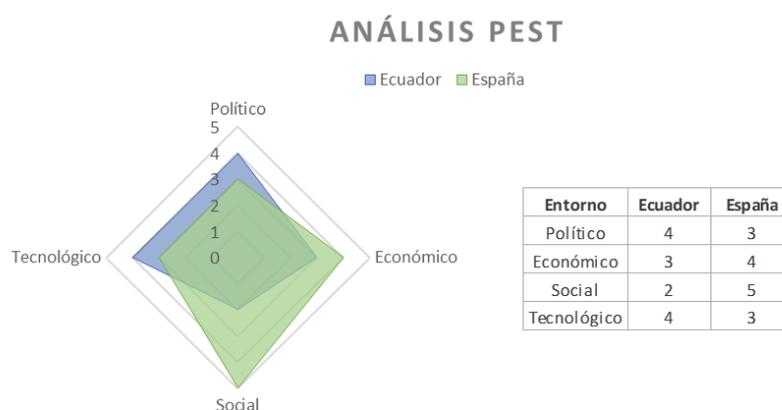


Figura 1. Comparación del entorno externo obtenido del análisis PEST

2.2. Análisis de la industria – Porter

El análisis Porter permite identificar la intensidad de la competencia existente dentro de una industria, a través del estudio de los elementos clave de cada una de las cinco fuerzas que tienen impacto en la misma (David, 2013). En esta

sección, cada fuerza está ligada a una tabla que permite observar las variables analizadas, con una ponderación que suma el 100% y una calificación entre 1 y 5, donde 1 significa una amenaza baja y 5 una amenaza alta.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dentro del CIU analizado se requiere un capital aproximado de al menos 10.000 dólares para la compra de maquinaria y equipos para la instalación de una planta procesadora adecuada en Ecuador (SUPERCIAS, 2018). En cuanto a canales de distribución, los que se manejan en la industria española son: canales directos (tiendas físicas y en línea); y canales indirectos, mediante distribuidores, mayoristas (supermercados e hipermercados) o minoristas (MINCETUR, 2019).

La Unión Europea maneja una serie de regulaciones con el fin de proteger la salud. Los productos deben cumplir los requisitos generales de la legislación alimentaria, normas de higiene de elaboración, normas aplicadas a los materiales en contacto con alimentos, controles e inspecciones oficiales (Comisión Europea, 2019). De esta forma, la amenaza de nuevos competidores refleja una puntuación de 3.1 (Anexo 1), siendo una **amenaza media** debido a las regulaciones gubernamentales que deben cumplirse.

Amenaza de sustitutos

Los principales sustitutos de la industria son los productos sin gluten y complementos alimenticios (polvo de almendras, nueces y avena). En España existen varias marcas de estos tipos de productos que son comercializados en todo el país. (Afepadi, 2018). El precio es un factor decisivo para los compradores españoles. Evitan productos demasiado caros, optando por aquellos que tengan mejor relación calidad-precio, siendo sensibles ante su cambio (Santander, 2019). Por lo tanto, la amenaza de sustitutos muestra una puntuación de 3 (Anexo 2), considerándose como una **amenaza media** como consecuencia del número de sustitutos presentes en la industria.

Poder de negociación de los proveedores

Se conocen 541 productores de quinua orgánica, de 53 comunidades de Chimborazo, registrados bajo el código POA (Productor Orgánico Agropecuario) (COPROBICH, 2018). Al existir pocos proveedores de la materia prima e incidir directamente en la calidad del producto, pueden influir en precios. Adicionalmente, existen organizaciones que brindan apoyo a los productores dedicados al cultivo de quinua, tanto para la siembra como para el desarrollo de productos novedosos (SENESCYT, 2018), por lo que tienen una capacidad media para convertirse en competencia. Como resultado, el poder de negociación de los proveedores muestra una calificación de 4.5 (Anexo 3), considerada como una **amenaza alta** debido al limitado número de proveedores.

Poder de negociación de los clientes

En España están registradas 3.601 empresas dedicadas al comercio al por menor de alimentos, donde “Mercadona” y “Carrefour” son sus principales actores. El comercio al por mayor de alimentos cuenta con 3.292 empresas registradas, donde “Makro Autoservicio” y “General Markets Food Iberica” tienen mayor participación (El Economista, 2019). La mayor parte de empresas que dedicadas tanto al comercio al por mayor y menor son cadenas de supermercados, los cuales ponen las condiciones de precios.

El consumidor final busca productos saludables, fáciles de preparar y consumir. La característica más importante a la que dan prioridad es la calidad, ya que son más conscientes de lo que consumen, siendo el atributo de mayor influencia al momento de compra (DaRetail, 2017). Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes tiene una puntuación de 3.5 (Anexo 4), representado una **amenaza media** como resultado del número de compradores de la industria y su influencia en las condiciones de precios.

Rivalidad entre competidores

En España, existen 608 empresas dedicadas a la actividad de fabricación de productos alimenticios especializados. La industria está liderada por “Herba Ricemills”, “Vilafranquina SA” y “Dupont Nutrition”, posicionadas como las empresas con mayores ventas (Informa, 2019). Además, esta ha aumentado su oferta de productos incluyendo variedad de sabores, composición y tamaños de presentación (FIAB, 2019). Cabe mencionar que los principales países que abastecen de productos de la industria en análisis son Francia (64,5%), Alemania (13,2%) e Italia (9,1%), por lo que la industria compite con productos importados (TradeMap, 2019). Así, la rivalidad de competidores obtiene una calificación de 3.5 (Anexo 5), considerándose una **amenaza media** debido a que existen varios competidores en la industria.

2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE permite sintetizar y evaluar la información política, legal, económica, social, cultural, tecnológica, ambiental y competitiva de la industria (David, 2013). En el Anexo 6, se observa que la puntuación obtenida en la matriz es de 2,82, superior a la calificación promedio. Esto significa que la industria está aprovechando las oportunidades del entorno externo y, al mismo tiempo, contrarrestando las amenazas existentes.

2.4. Conclusiones del análisis de entornos

En base al análisis del entorno externo realizado, se puede concluir que:

- El acuerdo firmado entre Ecuador y la Unión Europea beneficia a los productos ecuatorianos con un arancel del 0% en el mercado español, permitiendo que estos puedan competir con igualdad frente a la competencia existente.
- El crecimiento de la industria es del 4,6%, lo que hace que esta sea atractiva para incursionar con una nueva propuesta de negocio. Además, la

disponibilidad de maquinaria permite que las empresas dentro de la industria puedan invertir en nueva maquinaria y mejorar sus procesos productivos.

- El 10% de la población española muestra diferentes grados de sensibilidad al gluten y el 1% padecen de celiaquía. Además, su tendencia de consumo está orientada hacia la ingesta de superalimentos y productos orgánicos, cómodos y de fácil preparación, complementado con una buena calidad y empaques innovadores. Esta oportunidad puede aprovecharse para la creación de un producto que cumpla con dichas características orientado a suplir tales necesidades.
- El requerimiento de capital puede ser un limitante para ingresar a la industria, ya que se necesita de maquinaria y equipos adecuados para iniciar operaciones. Sin embargo, existen incentivos tributarios y crediticios para nuevos emprendedores, fomentando la apertura de nuevos negocios.
- En Ecuador, existen pocos proveedores de quinua orgánica, concentrados en la provincia de Chimborazo, por lo que podrían influir en precios. No obstante, existen pequeñas comunidades alrededor del país dedicados a la producción orgánica, quienes pueden convertirse en nuevos aliados y proveedores.
- Existen varios productos sustitutos en el mercado español, que pueden suplir la misma necesidad. Ante esto, es importante considerar que el consumidor español está dispuesto a elegir y pagar más por productos orgánicos, lo que permite tener una ventaja sobre el resto de los productos.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

La investigación de mercados es un método que consiste en identificar y recopilar información, para su posterior análisis, con el fin de tomar decisiones que ayuden a solucionar los problemas de marketing (Malhotra, 2008).

3.1. Segmentación

Tabla 2. *Segmentación*

| Variables | Porcentaje | Total |
|---|------------|------------|
| Geográfica | | |
| Población de España | 100,0% | 47.100.396 |
| Ciudad: Barcelona | 11,9% | 5.618.075 |
| Demográfica | | |
| Hombres y mujeres entre 20 y 40 años | 23,2% | 1.303.393 |
| Psicográfica | | |
| Tendencia de consumo orgánico | 42,0% | 547.425 |
| Conductual | | |
| Tipo de usuario: Personas sensibles al gluten | 10,0% | 54.743 |

Adaptado de: (INE España, 2019).

3.2. Problema de investigación

¿Cuáles son las características de los consumidores españoles y su nivel de aceptación hacia la quinua orgánica instantánea en polvo?

3.2.1. Preguntas del problema de investigación

- ¿Cuáles son las características de los consumidores, sus gustos y preferencias en cuanto a la quinua orgánica soluble?
- ¿Cuáles son las principales características y atributos para el consumidor español con relación a la quinua orgánica soluble?
- ¿Cuál es el precio adecuado que el consumidor español está dispuesto a pagar por el producto?

- ¿Cuáles son los canales de distribución y lugares de compra preferidos por el consumidor español para adquirir el producto?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación y promociones preferidos por los consumidores para conocer el producto?

3.2.2. Hipótesis

H0: El 70% de los consumidores muestran disposición para comprar quinua orgánica soluble.

H1: El 30% de los consumidores muestran disposición para comprar quinua orgánica soluble.

3.3. Objetivo general de la investigación

Determinar las características de los consumidores de España y su aceptación del producto, mediante la aplicación de un análisis cualitativo y cuantitativo.

3.4. Objetivos específicos de la investigación

- Conocer las características de los consumidores, sus gustos y preferencias en cuanto a la quinua orgánica en polvo.
- Determinar las principales características y atributos para el consumidor español con relación a la quinua orgánica en polvo.
- Definir el precio adecuado que el consumidor español está dispuesto a pagar por el producto.
- Identificar los canales de distribución y lugares de compra preferidos por el consumidor español para adquirir el producto.
- Determinar los medios de comunicación y promociones preferidos por los consumidores para conocer el producto.

3.5. Metodología aplicada

Para el desarrollo del presente estudio, se utilizó la investigación descriptiva y exploratoria, con el fin de conocer las características del mercado analizado. En primera instancia, se obtuvieron datos cualitativos a partir de entrevistas a expertos relacionados con la industria y a potenciales clientes. Siguiendo a esto, se llevó a cabo una investigación cuantitativa mediante la aplicación de encuestas.

3.6. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa consistió en la realización de cuatro entrevistas (Anexo 7). Primero, se entrevistó a dos expertos, con el fin de entender la industria y sus procesos productivos. Segundo, se entrevistó a potenciales consumidores del producto para conocer su posición y opiniones frente al producto.

3.6.1. Entrevista a expertos

Experto 1: José Quintero, gerente comercial de Gourmet Andino-CUSI

El entrevistado menciona que el consumidor español está abierto a probar nuevos productos, siempre que sientan la garantía de que estos son de calidad, saludables y con valor agregado. “Ellos muestran una preferencia por alimentos en base a superalimentos, libres de gluten y con buen aporte nutricional. Los españoles valoran que los productos sean orgánicos, libres de pesticidas y químicos, y que no tenga efectos adversos en su salud” (Quintero, 7’35”). Están pendientes de la información nutricional y de los ingredientes utilizados, optando por empaques versátiles que permitan mantenerlo en buenas condiciones.

El consumidor español está dispuesto a pagar más por un producto con certificación o que mantenga un propósito social. “Los españoles optan por elegir

productos certificados, que avalen lo que están comprando. Así como productos que estén asociados al trabajo justo o apoyo a comunidades productoras” (Quintero, 20’08”). Esto es un importante diferenciador frente a otras alternativas.

Los sitios preferidos de compra por los consumidores españoles son los autoservicios, tiendas especializadas o venta en línea. Además, el consumidor español se ve atraído por promociones en las que se oferte varios productos de diferentes marcas en conjunto o que contengan producto adicional. Cuando se trata de productos nuevos, se puede promocionarlos mediante redes sociales o con el apoyo de influenciadores. Así, los productos ecuatorianos tienen oportunidad en países extranjeros siempre que estos se dirijan a un mercado nicho. El país cuenta con organismos certificadores de productos orgánicos e instituciones que ayudan a los emprendedores a abrirse a nuevos países.

Experto 2: David Vargas, Ingeniero en Agroindustria Alimentaria

El entrevistado menciona que la quinua es un alimento de alto valor biológico y alto contenido proteico dependiendo de la variedad usada, con valor agregado por ser orgánica. “Es posible realizar la quinua orgánica soluble puesto que existen diferentes procesos productivos que se pueden seguir para obtener el producto. Además, existe maquinaria disponible para el procesamiento de granos y cereales” (Vargas, 10’48”).

Para obtener el producto, primero se pasa por un proceso de acondicionamiento. Es importante que el grano llegue a una humedad de hasta el 14% para trabajar el grano con mayor facilidad, lo cual se logra con el secado u horneado del cereal. El siguiente paso es la pulverización para lograr la característica de solubilidad, logrando la consistencia adecuada. Todo este proceso dura entre 1 y 3 horas, conservando los nutrientes principales del grano. “El proceso productivo simplificado permite obtener un producto con una vida útil de entre 15 y 18 meses, sin añadir conservantes” (Vargas, 18’12”).

3.6.2. Entrevista a potenciales clientes

Entrevista 1: Clara Esteban

La entrevistada consume productos sin gluten a diario, principalmente pan, pasta y harina para preparaciones, comprándolos de forma mensual y consumiéndolos con el fin de cuidar su salud y mantener una dieta adecuada a su condición, siendo Schär su marca preferida. “Schar tiene una gran variedad de productos, se la se encuentra con facilidad en tiendas y supermercados” (Esteban, 8’05”). Las características que valora al momento de elegir los productos es que sean libres de conservantes, buena fuente de nutrientes y de buen sabor. Mencionó que el empaque es una parte importante, ya que prefiere presentaciones que puedan conservar el producto en condiciones adecuadas por más tiempo. “Prefiero productos lo más naturales posible, que no contengan conservantes, y que sean nutritivos” (Esteban, 12’25”). La quinua orgánica soluble entre 250 y 300 gramos es la de su mayor interés, por la que pagaría entre 3,50 y 6 euros.

En cuanto a sitios de compra, la entrevistada frecuenta los supermercados como Mercadona o Alcampo, tiendas cercanas y tiendas especializadas en productos saludables. También considera que las promociones que llaman su atención son aquellas en las que se entregan muestras gratis, descuentos o un contenido extra del producto. Los medios de comunicación por los que obtiene más información sobre novedades son mediante Facebook e Instagram, correo electrónico y blogs oficiales de las asociaciones españolas para celíacos.

Entrevista 2: Vanesa Alvela

Los principales productos sin gluten que compra son harinas de repostería a base de garbanzo, maíz o algarrobo, pan, cereales y preparaciones alimenticias que contengan diversos granos, comprándolos una vez al mes. Las marcas de su preferencia son Schär, Noglut y Abuelo Bread. Los atributos que más importan son el sabor, la calidad del producto, los ingredientes utilizados en su

preparación y libre de azúcares añadidos, aditivos o conservantes, prefiriendo lo más natural y sano.

El precio no influye al momento de realizar su compra, ya que la mayor parte de productos sin gluten son costosos. Considera que el precio está directamente relacionado con la calidad, prefiriendo marcas conocidas a las marcas blancas de supermercado. “Prefiero gastar más en un alimento con buenos ingredientes, certificados, a comprar uno de baja calidad que me va a caer mal. Hay que ser cuidadosos porque muchos productos dicen ser sin gluten, que al final lo tienen por la contaminación cruzada.” (Alvela, 6’05”) Los lugares en donde compra estos productos son supermercados, hipermercados, especialmente Carrefour, Gadis o Eroski, tiendas de especialidad, panaderías y tiendas en línea.

La quinua orgánica en polvo le parece un producto interesante. Menciona que una presentación entre 250 y 350 gramos sería ideal, para una frecuencia de compra de 2 veces al mes. La presentación del producto es importante, ya que un empaque atractivo visualmente y que garantice su conservación son determinantes al momento de la compra. Las promociones preferidas son muestras gratis, más contenido al mismo precio o cupones de descuento. Los medios de comunicación más utilizados son Facebook, Instagram y correo.

3.6.3. Brain mapping

El *brain mapping* o mapa mental es una herramienta que permite condensar la información obtenida de la investigación cualitativa en una sola imagen, mediante la utilización de palabras clave, la cual se observa en la Figura 2.



Figura 2. Brain mapping

3.7. Investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se realizó un muestreo probabilístico por conveniencia en el cual se aplicó un cuestionario con 21 preguntas de carácter cerrado (Anexo 8). Estas preguntas se basaron en temas sobre las características del consumidor, precio, producto, plaza y promoción.

3.7.1. Tamaño de muestra

Para el cálculo de tamaño de muestra, se utilizó la herramienta Feedback Networks, tomando en cuenta una población total de 54.743 personas con un nivel de confianza del 95%, del que se obtuvo un tamaño de muestra de 381 (Feedback Networks, 2019). Este cálculo indica que para que el estudio tenga

un nivel de credibilidad adecuado, debería ser aplicado a 381 personas. Sin embargo, se realizó un sondeo de 12 encuestas por fines académicos.

3.7.2. Infografía

Las encuestas fueron aplicadas a personas que residen en España y que tienen sensibilidad al gluten o que han sido diagnosticados con celiaquía. Con los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa se elaboró una infografía, la cual se muestra en la Figura 3.



Figura 3. Infografía

3.7.3. Resultados de la correlación de las variables

Las variables en análisis son de tipo cuantitativo, por lo que se aplica la correlación de Pearson, la cual permite identificar el nivel de asociación entre dos variables (Malhotra, 2008). Un coeficiente puede tomar valores entre -1 y 1, donde el valor de -1 se interpreta como una correlación negativa perfecta, mientras que el valor de 1 indica la existencia de una correlación positiva perfecta (Malhotra, 2008). A partir de los resultados de la encuesta realizada, se analizó las variables que mayor correlación reflejaron y que responden a las preguntas de investigación planteadas inicialmente (Anexo 9). De esto se obtuvo que:

- Las variables de empaque y atributos mantienen una correlación de 0,68. En esta, seis de doce personas consideran que el empaque preferido para el producto es una bolsa con cierre hermético y que el atributo más importante es que no posee azúcares ni conservantes.
- La variable psicográfica y de motivación de compra tienen una correlación de 0,66; donde cuatro personas manifestaron que están dispuestas a comprar productos nuevos, principalmente por el cuidado de su salud; dos por el cuidado del medioambiente; y dos por la tendencia de consumo orgánico.
- La correlación entre la variable precio y promoción es de 0,50. De siete personas dispuestas a pagar 5 euros, cuatro consideran que la promoción más atractiva es la de más contenido por el mismo precio.
- La variable de medios de comunicación y frecuencia de consumo reflejan una correlación de -0,63. De doce personas, siete consumirían el producto 1 o 2 veces por mes, siendo las redes sociales su medio de información preferido.
- La correlación entre la variable de interés en el producto y sitio de compra muestra una correlación de -0,64. De doce personas, once mencionan que el producto les parece muy interesante, prefiriendo su compra en supermercados.

3.8. Conclusiones del análisis del cliente

Los consumidores españoles son personas que están dispuestas a probar nuevos productos, ya sea por el cuidado de su salud o por la conservación del medio ambiente. Esto se sustenta con la información dada por los expertos quienes declaran que los españoles muestran apertura al consumo de productos novedosos, siempre que estos aporten de forma positiva a su salud, sean de alta calidad y tengan un valor agregado (Santander, 2019).

Los consumidores españoles prefieren que el producto sea libre de conservantes y azúcares, con aporte nutricional y que tenga buen sabor. Para garantizar el éxito de este tipo de productos, los expertos declaran que el producto debe ser natural y libre de químicos, y que los beneficios del producto, ingredientes y aporte nutricional sean detallados en la etiqueta (Innova Spain, 2019).

El empaque adecuado para el producto es una bolsa de cierre hermético de 250 gramos. Para tener una buena aceptación, los expertos manifiestan que el empaque debe ser llamativo y versátil, de forma que sea visualmente atractivo, manteniendo las características apreciadas por el consumidor. El empaque debe ser innovador, sostenible, seguro y eficiente (Innova Spain, 2019).

El precio justo para la quinua orgánica soluble que los españoles estarían dispuestos a pagar es de 5 euros. Complementando esto, los expertos mencionan que este tipo de productos se venden en el mercado entre tales valores, siendo un precio razonable frente a la competencia.

En base a lo obtenido a las entrevistas a expertos, potenciales consumidores y encuestas, los sitios de compra preferidos para este tipo de producto son los supermercados y tiendas especializadas. Los supermercados son los principales puntos de compra elegidos por los españoles para realizar su abastecimiento de productos para su hogar (DaRetail, 2017).

Los medios de comunicación preferidos para enterarse de nuevos productos son las redes sociales, y la promoción que más les atrae es la de mayor contenido al mismo precio. Los expertos declaran que la actividad continua en redes sociales es de gran utilidad al momento de lanzar un nuevo producto al mercado español. Por último, se acepta la hipótesis nula, ya que el 78,8% de encuestados consideran al producto interesante, mostrando disposición a comprarlo.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

El mercado presenta una oportunidad de negocio debido al crecimiento positivo de la industria de elaboración de alimentos especiales (sin gluten) la cual experimentó un incremento del 4,6% en el 2018 (BCE, 2019). Además, debido al impulso que el gobierno pretende dar a las nuevas inversiones, existen incentivos tributarios para las nuevas microempresas que inicien sus operaciones, así como el acceso a créditos destinados al apoyo de nuevos emprendedores (CFN, 2019). Esto se complementa con la disponibilidad de maquinaria y equipo para la industria, ya que existen empresas dedicadas a su elaboración y comercialización. Según los expertos, el proceso productivo de la quinua orgánica soluble requiere de maquinaria normal, que puede encontrarse con facilidad en el mercado, resultando en un negocio atractivo.

El Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, beneficia directamente a la totalidad de productos industrializados del país, por lo que la quinua orgánica soluble mantiene un arancel preferencial del 0% al ingresar a España (EU Trade Helpdesk, 2019). Los expertos mencionan que esto permite a los productos ecuatorianos mantener un precio competitivo frente al resto de la oferta de productos de origen extranjero.

La población española ha aumentado su consumo de productos orgánicos en un 14%, entre los que se encuentra la quinua (Martin, 2018). Así, el consumidor español está dispuesto a elegir y pagar más por un producto que cuente con una certificación o que mantenga un propósito social. En el país existen proveedores de quinua orgánica, así como organismos e instituciones certificadoras de productos orgánicos que asesoran durante el proceso y otorgan las certificaciones a las empresas que cumplan con los requisitos necesarios.

En España, el 1% de la población presenta celiaquía, mientras que existe un 10% de la población con algún tipo de sensibilidad al gluten. Se considera que 1 de cada 100 nacidos en España presenta la enfermedad celíaca (FACE, 2019). De acuerdo con el análisis del cliente realizado, las personas que presentan este tipo de sensibilidad mantienen una dieta estricta y especializada, ya que son muy conscientes del efecto que tiene el gluten en su salud, por lo que buscan alimentos y productos libre de tal componente, de alto contenido nutricional, sin conservantes ni endulzantes añadidos y de buen sabor, por lo que la quinua orgánica soluble satisface las necesidades del segmento específico.

El consumidor español, entre los 20 y 40 años, muestra una preferencia por los superalimentos y está abierto a probar nuevos productos, valorando más aquellos de origen orgánico, libres de pesticidas y químicos, y que no tengan efectos adversos en su organismo. Esto se sustenta con la investigación cuantitativa la cual permitió concluir que un 78,8% de españoles con celiaquía consideran a la quinua orgánica soluble como un producto interesante y con disposición a comprarlo frente a las otras alternativas existentes.

La población española mantiene un buen nivel de vida debido a que su PIB per cápita fue de \$30.523, del que se estima un crecimiento del 10% para el 2020 (INE, 2019). Los gastos en alimentación representan el 14% de sus ingresos, sin embargo, una persona celíaca gasta anualmente \$1.450 que una persona sin este padecimiento, ya que su cesta está basada en productos especializados. La oferta de productos sin gluten es variada, pero el consumidor español prefiere

la compra productos que les permitan preparar sus propios alimentos, por lo que la quinua orgánica soluble es una excelente opción.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Michael Porter establece tres estrategias genéricas que permiten establecer una posición comprensible a largo plazo en una determinada industria, enfrentando de manera eficaz a los competidores. Estas estrategias son liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (Porter, *Estrategia Competitiva*, 2015). Para el producto propuesto se utilizará la estrategia de enfoque, la cual se basa en cubrir las necesidades de un grupo en particular de compradores, sin cubrir todo el mercado (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009). En este caso, el segmento al que se dirige el producto son las personas que tienen sensibilidad al gluten, atendiendo un segmento de mercado cuya necesidad principal es acceder a alimentos sin gluten, al brindarles un producto versátil, libre de químicos y conservantes artificiales, fuente de nutrientes naturales y proteínas, con certificación orgánica.

5.1.1. Estrategia de internacionalización

Para competir en el mercado internacional, se ha elegido la estrategia de localización la cual se basa en adaptar los productos que oferta una empresa a los gustos, preferencias y demandas del mercado destino (Lombana Coy, 2016). En este caso, se tomarán en cuenta los resultados hallados en la investigación del cliente con el objetivo de que el producto sea aceptado en el mercado objetivo. Por otra parte, la quinua orgánica soluble será exportada directamente mediante un importador español. El régimen aduanero adecuado para este caso es el de exportación definitiva, ya que el producto está destinado para su consumo final en España (COPCI, 2018).

5.1.2. Mercado objetivo

Tabla 3. *Definición de mercado objetivo*

| Variables | Porcentaje | Total |
|--------------------------------------|------------|---------------|
| Geográfica | | |
| Población de España | 100,0% | 47.100.396 |
| Ciudad: Barcelona | 11,9% | 5.618.075 |
| Demográfica | | |
| Hombres y mujeres entre 20 y 40 años | 23,2% | 1.303.393 |
| Psicográfica | | |
| Tendencia de consumo orgánico | 42,0% | 547.425 |
| Conductual | | |
| Personas sensibles al gluten | 10,0% | 54.743 |
| Disposición e interés de compra | 78,8% | 43.137 |
| Mercado objetivo total | | 43.137 |

Adaptado de: (INE España, 2019)

5.1.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor es “el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Mediante la utilización del modelo Canvas descrito en la Figura 4, se muestra a detalle cada uno de los eslabones que componen a esta herramienta partiendo de la propuesta de valor planteada para el cliente.

| SOCIOS CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | PROPUESTA DE VALOR | RELACIÓN CON CLIENTES | SEGMENTO DE CLIENTES |
|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •Productores de quinua orgánica. •Proveedores de empaques herméticos. •Importador español | <ul style="list-style-type: none"> •Adquisición de la quinua orgánica. •Acondicionamiento y molienda de la quinua orgánica. •Empaquetado y etiquetado del producto final. •Exportación del producto a España. | Quinua orgánica soluble sin gluten, sin azúcares ni conservantes añadidos, fuente natural de proteína y nutrientes, de fácil preparación, brindando salud y bienestar. | <ul style="list-style-type: none"> •Página web con información importante acerca del producto, modos de preparación y recetas, y recepción de sugerencias. •Redes sociales para mayor contacto y participación activa con los clientes. | Hombres y mujeres de la ciudad de Barcelona, entre 20 y 40 años, con tendencia de consumo orgánico y sensibilidad o intolerancia al gluten. |
| | RECURSOS CLAVE | | CANALES | |
| <ul style="list-style-type: none"> •R. humanos: Mano de obra, personal administrativo. •R. físicos: Maquinaria, equipo, mobiliario. •R. económicos: efectivo, préstamo bancario. | | <ul style="list-style-type: none"> • Canal indirecto: El exportador envía el producto al importador español, para distribuirlo en supermercados o tiendas especializadas | | |
| ESTRUCTURA DE COSTOS | | FLUJO DE INGRESOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> •Fijos: Arriendo, servicios básicos, salarios, servicio contable. •Variables: materia prima, insumos, impuestos, logística. | | Venta del producto | | |

Figura 4. Modelo CANVAS

5.1.4. Diferenciación

La quinua orgánica soluble se diferencia de sus competidores al tratarse de un producto cien por ciento libre de conservantes y azúcares añadidos, elaborada a partir de materia prima seleccionada y certificada, manteniendo su contenido nutricional y proteico. Además, se destaca por su versatilidad ya que puede ser utilizado como complemento alimenticio o base para la preparación de varios alimentos. Al ser de origen orgánico, es un alimento libre de químicos y de bajo impacto para el medioambiente, cultivado por agricultores ecuatorianos certificados.

5.1.5. Estrategia general de posicionamiento

La estrategia general de posicionamiento para la quinua orgánica soluble que se implementará es la de “más por lo mismo”, es decir, más beneficios por el mismo precio con relación a su competencia (Kotler & Armstrong, 2013). Esto se debe a que se trata de un producto versátil, cuyos beneficios son: alto contenido de

proteína y nutrientes, libre de gluten, azúcares y conservantes añadidos, aportando de manera positiva a la salud y bienestar del consumidor.

5.2. Mezcla de marketing

El concepto de mezcla de marketing establece que se trata de un “conjunto de herramientas tácticas de marketing -producto, precio, plaza y promoción- que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2013). Su fin es entregar valor a los clientes finales.

5.2.1. Producto

5.2.1.1. Atributos

La quinua orgánica soluble, o también llamada quinua orgánica en polvo, se trata de un superalimento andino de sabor delicado, libre de gluten, sin endulzantes ni conservantes añadidos y de fácil preparación. Es una gran fuente de proteína natural, así como de aminoácidos esenciales, carbohidratos, grasas omegas, antioxidantes, vitaminas y minerales debido a la calidad biológica de sus nutrientes, generando beneficios para la salud como el mejoramiento de la digestión y la prevención de enfermedades cardiovasculares (FAO, 2020). Además, al ser un alimento ligero y versátil, puede ser utilizado como base o complemento para la preparación de distintas preparaciones como batidos, jugos, sopas, tortas, salsas, etc.

Tabla 4. *Composición nutricional por porción de 35 gramos.*

| Componente | Valor |
|------------|----------|
| Energía | 140 kcal |
| Proteína | 5 g |
| Fibra | 2 g |
| Sodio | 5 mg |
| Calcio | 63 mg |
| Fósforo | 21,3 mg |

Adaptado de: CUSI (Gourmet Andino, 2020)

5.2.1.2. Branding

El *branding* se trata de la construcción y administración de una marca como parte importante de un producto (Kotler & Armstrong, 2013). Por lo tanto, para lograr una distinción del producto, la marca que se le atribuirá es *Pols d'Or*, cuya traducción del catalán al español significa “polvo de oro”, haciendo referencia a la forma física del contenido del producto y a que la quinua es considerada como el grano de oro de los Andes. Además, el slogan elegido es “El poder de los Andes”, siendo una frase clara y concisa con el objetivo de resaltar el origen de la quinua vinculado a los múltiples beneficios que ofrece este superalimento. El logotipo está constituido por la marca y slogan escogidos para el producto, empleando la planta de quinua para acentuar la naturalidad del mismo, y un fondo celeste que transmite confianza y seguridad al consumidor.



Figura 5. Logotipo y slogan

5.2.1.3. Envase

El envase se trata de una funda doypack de polietileno con cierre hermético, de 20cm de largo por 15cm de ancho. Este material permite mantener la calidad y propiedades del producto, prolongando su conservación. Es un envase ligero, versátil y de fácil almacenamiento, que brinda comodidad al consumidor.



Figura 6. Envase y etiquetado

5.2.1.4. Etiquetado

La normativa de etiquetado vigente en los países que conforman la Unión Europea se basa en la regulación N°1169/2011, la cual determina que la información de carácter mandatorio a incluirse son: el nombre del producto, lista de ingredientes, cantidad neta, duración, condiciones de almacenamiento, instrucciones de uso, país de origen, lote, frase "libre de gluten" y declaración nutricional (EU Trade Helpdesk, 2019). Como se observa en la Figura 6, la etiqueta estará impresa directamente en el empaque, considerando los requisitos anteriores y la marca del producto. Adicionalmente, el etiquetado incluirá el sello de certificación orgánica europea EC-BIO-141, que garantiza el origen biológico de la quinua soluble.

5.2.1.5. Empaque y embalaje

El empaque adecuado para el transporte del producto es una caja de cartón corrugado de 48cm de largo, 32cm de ancho y 24cm de alto. Caja cada transportará 32 unidades de producto, con un contenido neto total de 8 kilogramos. Las cajas con el producto serán embaladas en pallets de madera, al ser lo más utilizados para su envío hacia el país destino.

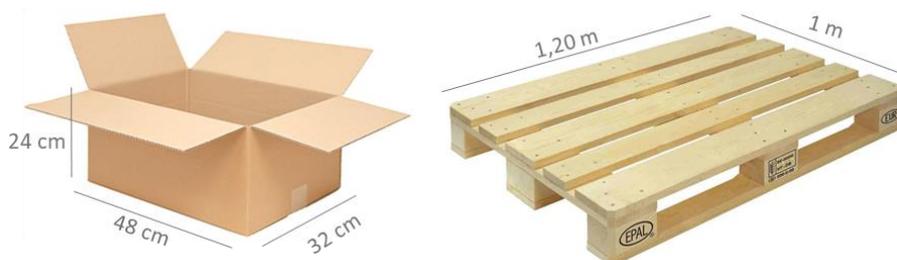


Figura 7. Empaque y embalaje del producto

5.2.1.6. Servicio de soporte

El servicio postventa para el cliente final se llevará a cabo mediante una página web, cuya dirección electrónica está detallada en el etiquetado correspondiente. En esta se podrá encontrar información relevante acerca de la empresa y del producto. Además, receptará sugerencias y observaciones del cliente final con el fin de reconocer oportunidades de mejora continua, así como, generar fidelidad en el consumidor.

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Estrategia general de precios

La estrategia general de precios conveniente es la fijación de precios basada en costos, la cual consisten en fijar precios tomando en cuenta los costos que implican desde la producción hasta la venta del producto final, incluyendo un porcentaje de utilidad que justifica su esfuerzo y riesgos (Kotler & Armstrong, 2013). El costo unitario de cada paquete de producto es de \$1.30. Para establecer el precio de venta al importador, se consideró un margen de ganancia del 30% para el importador y 20% para el detallista, por lo que el precio de venta final al consumidor es de 4.85 euros, el cual se encuentra en el rango obtenido en la investigación cuantitativa. Además, el producto es libre de aranceles por lo que este rubro no influye en la determinación del precio final. Los costos implicados se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. *Detalle de costos y precio de venta del producto*

| COSTOS VARIABLES | |
|---|-----------------|
| Materia prima directa | 964,10 |
| Materia prima indirecta | 495,19 |
| Total Costos Variables | 1.459,29 |
| COSTOS FIJOS | |
| Mano de obra directa | 539,36 |
| Mano de obra indirecta | 756,23 |
| Transporte logístico | 780,00 |
| Paletizado y embalaje | 8,00 |
| Mantenimiento y seguro de maquinaria | 16,35 |
| Depreciación | 49,50 |
| Total Costos Fijos | 2.149,45 |
| COSTO TOTAL | |
| | 3.608,74 |
| Unidades | 2.780 |
| COSTO UNITARIO | |
| | \$1,30 |
| Precio de venta al importador (dólares) | \$2,80 |
| Precio de venta al importador (euros) | 3,11 € |
| Precio de venta al detallista | 4,04 € |
| Precio de venta al consumidor | 4,85 € |

5.2.2.2. Estrategia de entrada

La estrategia de entrada favorable para la quinua orgánica soluble es la de fijación de precios de penetración de mercado. Con esta se pretende introducir el producto en el mercado español con rapidez, al manejar un precio menor en comparación al de la competencia. Como resultado, esta estrategia atrae a un número importante de compradores, obteniendo una participación de mercado mayor (Kotler & Armstrong, 2013).

5.2.2.3. Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste aplicable es la de fijación psicológica de precios. Al tratarse de un producto especializado para un segmento específico, los consumidores se ven atraídos por la calidad del producto, que por el factor económico. Además, esta estrategia involucra el uso de precios de referencia,

es decir, el precio que el consumidor tiene en mente (Kotler & Armstrong, 2013), por el cual está dispuesto a pagar.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución apropiada para el producto es la selectiva, la cual se caracteriza por utilizar un número reducido de distribuidores de todos los disponibles en una región (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009). Se pretende que el producto sea vendido mediante supermercados específicos, lo cual permite que los costos de distribución se reduzcan.

5.2.3.2. Punto de venta

Los puntos de venta potenciales en Barcelona para la venta del producto son los supermercados Carrefour, Mercadona y Alcampo, sitios que los consumidores españoles con sensibilidad al gluten frecuentan para realizar las compras de alimentos para su dieta especializada. Estos autoservicios se caracterizan por estar presentes en la mayor parte de regiones de España y ofertar una variedad de productos a precios asequibles.

5.2.3.3. Estructura del canal de distribución

Al tratarse de una exportación, se empleará un canal de distribución indirecto, debido a que el producto llegará al consumidor final mediante la interacción de intermediarios. El importador español se encargará de gestionar la colocación del producto en los principales supermercados o autoservicios de la región, como se observa en la Figura 8. Es importante mencionar que el término de negociación a usar es CIF (Costo, Seguro y Flete), el cual se explica a profundidad en el proceso de exportación correspondiente al Capítulo 6.



Figura 8. Estructura del canal de distribución indirecto

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Estrategia promocional

Para garantizar la adecuada promoción del producto en Barcelona utilizará una combinación de la estrategia de aspiración o *pull* y de la estrategia de presión o *push*. Al ser un producto nuevo, la estrategia *pull* se orientará en el usuario final, con la finalidad de crear demanda y lealtad de marca, así el consumidor se ve motivado a adquirir el producto en los distintos puntos de venta (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009). Por otra parte, la estrategia *push* se enfoca en el distribuidor a través de términos comerciales atractivos para conseguir su colaboración al comercializar el producto (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009).

5.2.4.2. Publicidad

La publicidad se realizará a través de medios digitales mediante la creación de la página web oficial, así como actividad y anuncios en redes sociales. La página web empresarial mantendrá un diseño sobrio, de fácil acceso y utilización para el consumidor. Contará con información de la empresa, detalles del producto, recetas, información de contacto, puntos de venta, y enlaces vinculados a las redes sociales oficiales. En cuanto a redes sociales, se manejará las plataformas de Instagram y Facebook para la publicación de anuncios que circularán enfocados en el segmento meta y población sensible al gluten.

5.2.4.3. Promoción de ventas

La promoción de ventas se refiere a los incentivos que pretenden captar la atención del cliente (Kotler & Armstrong, 2013). Para promover el ingreso del producto en el mercado español, las unidades enviadas durante el primer trimestre de operaciones contarán con 5 gramos adicionales de contenido. Esto con el fin de motivar al consumidor a comprar el producto, y al mismo tiempo, impulsar la gestión comercial del distribuidor español con los detallistas.

5.2.4.4. Relaciones públicas

Gracias al apoyo de ProEcuador, las empresas ecuatorianas pueden participar en ferias internacionales, las cuales representan una gran oportunidad para que los emprendedores ecuatorianos puedan dar a conocer sus productos y promocionarlos en nuevos mercados, generando nuevos contactos de negocio (ProEcuador, 2020). Una de las ferias más importantes de alimentos y bebidas que toma lugar en España, es la Feria Alimentaria de Barcelona, la cual reúne a diferentes empresas de la industria de alimentación de diferentes países, aumentando las oportunidades de hacer nuevos negocios (Alimentaria, 2020), en la que se pretende participar desde el segundo año de operaciones.

5.2.4.5. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es una herramienta que permite establecer una relación duradera con los clientes, mediante una interacción apropiada y resolución de problemas (Kotler & Armstrong, 2013). Esto se dará mediante el personal calificado con capacidad de negociación. Las negociaciones se llevarán a cabo entre el representante de la empresa con el importador español quien se encargará de distribuir la quinua orgánica soluble en los diferentes puntos de venta localizados en Barcelona.

5.2.4.6. Marketing directo

El marketing directo se realizará a través de Facebook e Instagram, redes en la que se publicará contenido valioso, consejos de alimentación y recetas. Además, se mantendrá contacto con el consumidor para dar soporte y solución a cualquier inquietud que se presente. Este plan descrito tiene como fin mejorar la experiencia del consumidor, mediante la interacción activa y personalizada. Para la realización efectiva del plan de marketing se designará un presupuesto descrito en la Tabla 6, en el que se considera la inflación promedio de los últimos 5 años en Ecuador.

Tabla 6. *Detalle del presupuesto del mix de marketing*

| PRESUPUESTO DE MARKETING | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Incremento</i> | | 0,9% | 0,9% | 0,9% | 0,9% |
| Diseño de página web | 500,00 | - | - | - | - |
| Mantenimiento página web | | 150,00 | 151,35 | 152,71 | 154,09 |
| Publicidad | 700,00 | 706,30 | 712,66 | 719,07 | 725,54 |
| <i>Facebook</i> | 350,00 | 353,15 | 356,33 | 359,54 | 362,77 |
| <i>Instagram</i> | 350,00 | 353,15 | 356,33 | 359,54 | 362,77 |
| Certificación orgánica europea | 3.500,00 | - | - | - | - |
| Renovación de la certificación | - | 150,00 | 151,35 | 152,71 | 154,09 |
| Ferias internacionales | | 3.000,00 | 3.027,00 | 3.054,24 | 3.081,73 |
| <i>Stand</i> | | 1.600,00 | 1.614,40 | 1.628,93 | 1.643,59 |
| <i>Ticket aéreo</i> | | 800,00 | 807,20 | 814,46 | 821,79 |
| <i>Gastos básicos</i> | | 600,00 | 605,40 | 610,85 | 616,35 |
| TOTAL GASTOS DE MARKETING | \$4.700,00 | \$4.006,30 | \$4.042,36 | \$4.078,74 | \$4.115,45 |

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos

6.1.1. Misión

Pols D'or Cia. Ltda. es una empresa comprometida en contribuir positivamente a la salud del consumidor, ofreciendo un alimento natural, versátil y libre de gluten, a base de granos de quinua orgánica certificada, proveniente de comunidades agrícolas de la sierra ecuatoriana. Cada producto es elaborado bajo un riguroso proceso tecnológico, en manos de un equipo altamente calificado, garantizando su calidad y el crecimiento empresarial continuo.

6.1.2. Visión

Para el 2025, ser una de las empresas ecuatorianas mejor posicionadas en el mercado barcelonés, ofreciendo un producto natural certificado, versátil y libre de gluten, obtenido a partir procesos productivos innovadores, fuertemente comprometida con la salud de sus consumidores, el comercio justo y la mejora continua organizacional.

6.1.3. Objetivos

Objetivos a mediano plazo

- Incrementar los ingresos de la empresa en un 4,5% anual mediante la ampliación del volumen comercializado del producto.
- Aumentar la capacidad de producción de la empresa en un 15% a partir del cuarto año de operaciones mediante la contratación de un nuevo operario.
- Participar de forma anual en una feria internacional, a partir del segundo año de operaciones.

Objetivos a largo plazo

- Extender la cobertura de mercado en un 10% para el quinto año mediante la distribución del producto en nuevas ciudades de España.
- Ampliar el mercado meta en un 5% a través de la creación de nuevas variantes del producto elaborados a partir de otras clases de granos andinos, a partir del sexto año de operaciones.
- Incrementar el reconocimiento de marca mediante la publicación de contenido activo en redes sociales y página web para finales del quinto año.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Cadena de valor

La cadena de valor consta de un varias de actividades, tanto primarias como de apoyo, que se realizan en conjunto para el diseño, producción, distribución, entrega y soporte de los productos de un negocio (Porter, 2002). En la cadena de valor de la empresa Pols D'or se realizan varias actividades, cuya ejecución coordinada será crucial para el correcto desempeño de la empresa, la cual se detalla en la Figura 9. Las actividades que generadoras de valor son:

- La recepción de materia prima, la cual es crucial para la elaboración del producto al tener un impacto directo en el producto final, en la que interviene el jefe de producción y los proveedores. La quinua orgánica es abastecida a partir de las comunidades de agricultores ecuatorianos, quienes cuentan con certificación orgánica, garantizando la calidad del grano.
- El control de calidad del producto a cargo del jefe de producción, la cual avala que el producto que se ha producido cumple con las condiciones adecuadas para su comercialización.

- La gestión para la obtención y renovación continua de la certificación orgánica europea, tramitado por el gerente general, que permite dar un distintivo al producto.
- La negociación directa con el importador español a cargo del gerente general y exportación hacia España, actividades importantes para la correcta distribución en el país destino en el tiempo adecuado.

| | | | | | | |
|------------------------------|--|---|---|--|--|--|
| ACTIVIDADES DE APOYO | INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA Planeación, dirección, control y evaluación de las actividades administrativas y operativas, obtención y renovación de certificación orgánica del producto. Actores: Gerente general, técnico de marketing y ventas. | | | | | |
| | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Reclutamiento, selección, contratación, capacitación de personal calificado, remuneración. Actores: Gerente general, jefe de producción. | | | | | |
| | INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO Investigación de mercado aplicable al país de destino, aplicación de maquinaria especializada, desarrollo de página web. Actores: Técnico de marketing y ventas, jefe de producción, operario. | | | | | |
| | ABASTECIMIENTO Adquisición de quinua orgánica y empaques, compra de material de suministros de oficina, adquisición de maquinaria y equipos de computación. Actores: Gerente general, jefe de producción, proveedores. | | | | | |
| ACTIVIDADES PRIMARIAS | LOGÍSTICA INTERNA | OPERACIONES | LOGÍSTICA EXTERNA | MARKETING Y VENTAS | SERVICIO POSTVENTA | |
| | • Recepción, revisión y almacenamiento de materia prima e insumos. Actores: Jefe de producción, operario, proveedores. | • Secado, pulverizado, dosificado de la quinua orgánica. •Empaquetado del producto final. •Control de calidad. Actores: Jefe de producción, operario. | • Almacenamiento del producto. • Transporte hacia el puerto de Guayaquil. • Proceso de exportación hacia España. Actores: Operario, operador logístico. | • Negociación con el importador español. • Publicidad en medios digitales. • Participación en ferias internacionales. Actores: Gerente general, importador, técnico de marketing y ventas. | • Recepción de comentarios y sugerencias mediante la página web y redes sociales. Actores: Técnico de marketing y ventas | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Figura 9. Cadena de valor de la empresa

6.2.2. Mapa de procesos

El mapa de procesos presenta los tres tipos de macroprocesos cuya interrelación permite satisfacer la necesidad del segmento objetivo que, en este caso, es la alimentación libre de gluten, a través de un producto especializado que es la quinua orgánica soluble. Los procesos estratégicos definen directrices para el funcionamiento del negocio, entre las que se consideran la planificación estratégica, la gestión de la calidad, y la relación con los proveedores y el

importador. Los procesos operativos están vinculados a la elaboración del producto final, entre los que se consideran desde el abastecimiento de insumos y producción, hasta la exportación del producto final, los cuales responden a la filosofía organizacional. Los procesos de soporte apoyan al que los procesos estratégicos y operativos se den de la mejor manera, siendo estos la gestión financiera, de recursos humanos y marketing.



Figura 10. Mapa de procesos

6.2.3. Flujograma de procesos

Los procesos que se llevarán a cabo en la empresa están consolidados en dos flujogramas. El primero corresponde al proceso de producción de la quinua orgánica soluble, y el segundo relacionado al proceso de exportación.

6.2.3.1. Flujograma del proceso de producción

La elaboración de la quinua orgánica soluble está a cargo del departamento de producción, en el que intervienen el jefe de producción y el operario, con el fin de garantizar que este proceso se realice de manera adecuada para garantizar la calidad del producto final. El proceso se divide en tres secciones: la etapa de acopio, relacionada a la adquisición y verificación de materia prima; la etapa de

producción consiste en la elaboración directa del producto; y la etapa de procesamiento, en la que se obtiene el producto final para su almacenamiento en bodega.

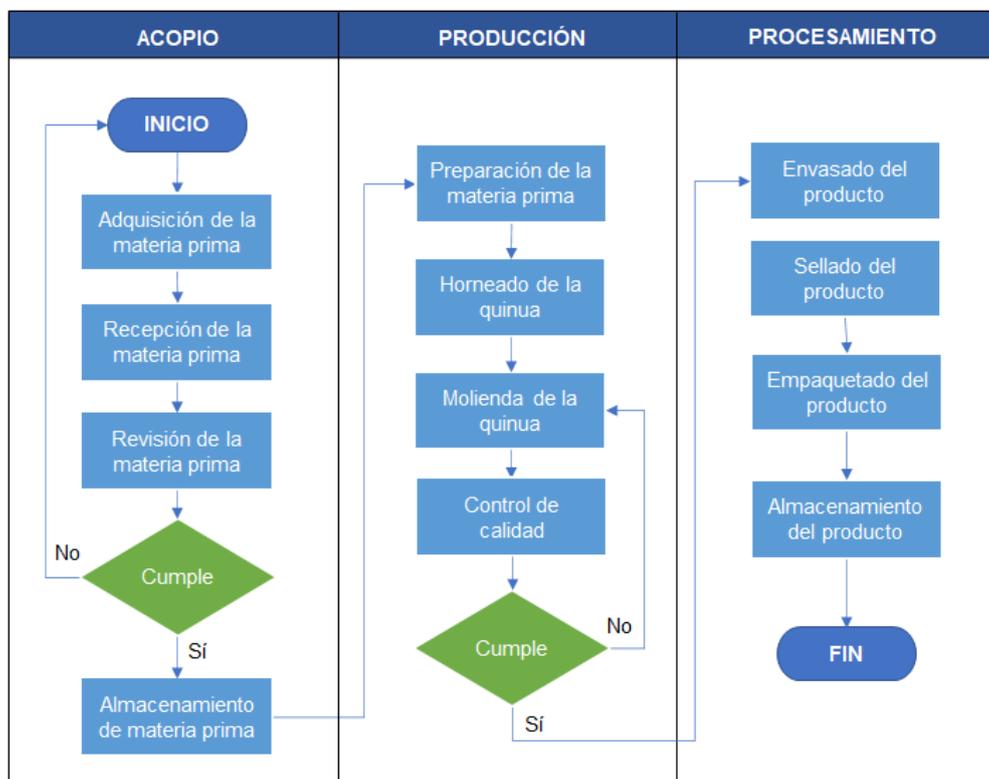


Figura 11. Flujograma del proceso de producción

La descripción de tiempo de cada proceso con sus respectivos responsables e infraestructura requerida se muestran en el Anexo 10. Cabe mencionar que las instalaciones de procesamiento estarán ubicadas en el norte de Quito, en la calle Humberto Marín y Av. Real Audiencia. El sitio cuenta con 400m² de superficie, 3 estacionamientos, bodega y espacio para oficinas.

6.2.3.2. Flujograma del proceso de exportación

El proceso de exportación requiere de la cooperación de la gerencia con el apoyo del departamento comercial, para llevar a cabo el proceso de negociación con el importador español, y gestionar el proceso de traslado y envío de mercancías, desde las instalaciones hasta el país de destino, a cargo del operador logístico.

El término de negociación a emplear es CIF (*Cost, Insurance and Freight*) al ser uno de los *incoterms* más utilizados para este tipo de operaciones comerciales. En este, la responsabilidad del vendedor llega hasta la entrega de la mercancía a bordo buque en el puerto de origen, cubriendo los costos de flete internacional y seguro. Mientras que, el comprador es responsable de cubrir todos los gastos de despacho aduanero en el puerto de destino (INCEA, 2019).

La logística de exportación del producto final parte desde las instalaciones de la empresa. La mercancía será trasladada vía terrestre hacia el puerto de Guayaquil, con una duración de 9 horas. Al llegar al puerto de origen, tras pasar los controles necesarios, la mercadería será transferida al buque de carga y enviada vía marítima hacia el puerto de Barcelona, sitio en el que se realizará el despacho aduanero asumido por el importador. Cabe mencionar que el transporte internacional tiene una duración de 27 días aproximadamente, y que las mercancías serán enviadas de forma trimestral, es decir, cuatro contenedores por año.

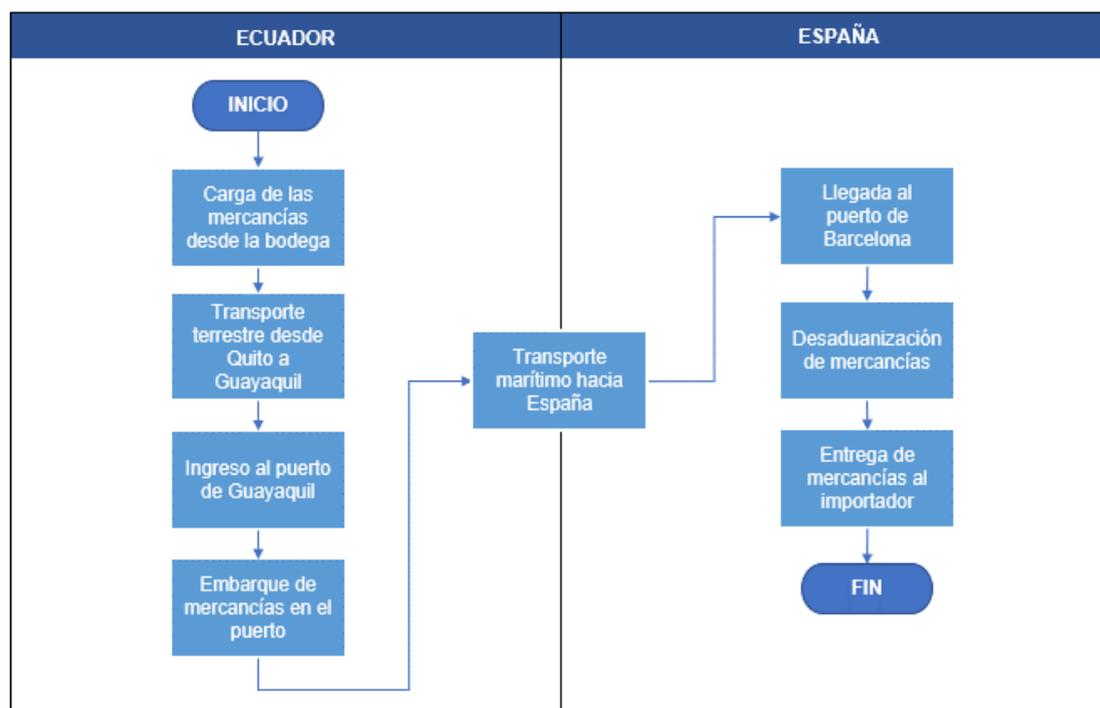


Figura 12. Flujograma del proceso de exportación

Para realizar el proceso de exportación es necesario que la empresa cumpla con ciertos requisitos entre los que están: contar con el RUC de la empresa, adquirir el *Token* o Certificado Digital emitido por el Banco Central o la empresa Security Data y realizar el proceso de registro en el portal de ECUAPASS (ProEcuador, 2017). Adicionalmente, a través del portal de ECUAPASS, se requiere completar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), adjuntando la factura comercial original, Certificado de Origen necesario para que las mercancías gocen del arancel 0%, lista de empaque y guía de transporte marítimo (SENAE, 2020).

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Estructura legal

El tipo de estructura legal que adoptará la empresa Pols D'or es la de responsabilidad limitada. Según la Ley de Compañías, este tipo de figura legal se establece entre dos o más personas, hasta un máximo de quince miembros, con un aporte mínimo de 400 dólares estadounidenses, el cual debe abonarse totalmente y pagarse, por lo menos, en el 50% del valor nominal de cada obligación (Superintendencia de Compañías, 1999). En este caso, la empresa estará conformada por dos socios que aportarán con el capital requerido.

El proceso de registro electrónico se realiza mediante la página web de la Superintendencia de Compañías, y en base al artículo 96 de la Ley de Compañías, deberá estar inscrita mediante contrato social en el Registro Mercantil (Superintendencia de Compañías, 1999). Además, se necesita cumplir con algunos requisitos para el inicio de operaciones:

- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Emisión de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE) y patente municipal entregados por el Municipio de Quito.

- Permiso de funcionamiento emitido por la ARCSA.
- Registro de marca en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales.
- Obtención de número de notificación sanitaria aplicable al producto.

6.3.2. Organigrama

La estructura organizacional propuesta se realizó tomando como referencia a la empresa Gourmet Andino, adaptándola al tamaño de negocio inicial que constituye a la empresa. El tipo de estructura utilizada es la centralizada o funcional, en la que se agrupan las actividades según su función o especialidad, de forma jerárquica. Además, en base a la empresa antes mencionada, se contrará externamente los servicios contables y de operaciones logísticas.



Figura 13. Organigrama de Pols D'or

La empresa está constituida por tres departamentos: la dirección general, el departamento de producción y departamento comercial. A su vez, estos están conformados por personal especializado de acuerdo con su área de acción, lo cual se ve reflejado en la Tabla 7 de descripción de puestos. En cuanto a los servicios subcontratados, se espera el desempeño de actividades de contabilidad y logística, detalladas en la Tabla 8.

Tabla 7. Descripción de puestos

| CARGO | FUNCIONES |
|-------------------------------|---|
| Gerente general | <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica de la empresa. • Supervisar el desempeño de los departamentos. • Coordinar negociaciones el importador extranjero. • Selección y contratación de personal. • Dirigir la empresa y tomar decisiones. |
| Jefe de producción | <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y supervisar el proceso de producción. • Constatar el cumplimiento de estándares de calidad, sanidad y buenas prácticas durante el proceso productivo. • Revisión de la calidad de la materia prima y producto final. |
| Técnico de marketing y ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias promocionales y publicitarias. • Gestión de redes sociales. • Seguimiento de ventas. • Investigación de mercados y análisis de la demanda. • Manejo de relación con los proveedores. |
| Operario | <ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de la materia prima. • Envasado y empaquetado del producto. • Almacenamiento de materia prima, insumos y producto terminado. |

Tabla 8. Descripción de servicios contratados

| SERVICIO | FUNCIONES |
|--------------------|--|
| Contador externo | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de contabilidad de la empresa. • Elaboración de estados financieros. • Declaración de impuestos y nómina. |
| Operador logístico | <ul style="list-style-type: none"> • Transporte interno hasta el puerto de Guayaquil. • Asesorar y gestionar el proceso de exportación. |

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos se estima en base al mercado meta obtenido a partir del análisis del cliente y la capacidad productiva de la empresa, con lo que se estima vender una cantidad mensual de 2.780 unidades de producto durante el primer año de operaciones, es decir, un total de 33.360 paquetes. A partir del segundo año, la proyección se realiza considerando el crecimiento de la industria en los cinco últimos años, tanto de Ecuador como de España. En el periodo comprendido entre 2015 y 2019, la industria ecuatoriana experimentó un crecimiento del 3,1% (BCE, 2020), mientras que la industria española, del 5,4% (FIAB, 2020), lo que arroja una tasa de crecimiento promedio del 4,25%.

Para determinar el precio de venta al distribuidor, se consideró el precio de venta justo obtenido de la investigación del cliente, así como un margen de ganancia del 30% para el importador y del 20% para el detallista. Cada paquete de producto se venderá al importador en \$2,80, siendo el costo unitario de producción de \$1,30, obteniendo ganancias de \$1,50 que representa un margen de ganancia de bruto del 53%. Para el crecimiento del precio, se tomó como referencia la inflación promedio de España entre 2015 y 2019, la cual fue del 0,93% (INE, 2020).

Tabla 9. *Proyección de ingresos*

| CONCEPTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Incremento</i> | | 4,3% | 4,3% | 4,3% | 4,3% |
| Unidades vendidas | 33.360 | 34.140 | 35.595 | 37.158 | 38.748 |
| <i>Incremento</i> | | 0,93% | 0,93% | 0,93% | 0,93% |
| Precio | \$ 2,80 | \$ 2,83 | \$ 2,85 | \$ 2,88 | \$ 2,91 |
| TOTAL INGRESOS | \$ 93.408 | \$ 96.485 | \$ 101.536 | \$ 106.985 | \$ 112.605 |

En cuanto a costos, se tomó en cuenta tanto materia prima directa e indirecta para la elaboración del producto (Anexo 11), la mano de obra directa utilizada en la producción y costos indirectos de fabricación, que incluye el transporte

logístico, paletizado y embalaje, y seguro de maquinaria. En cuanto a los gastos, se detallan en el Anexo 12, de los cuales los gastos operacionales representan el 22% de los ingresos, siendo el gasto de arriendo y de marketing los rubros de mayor importancia. Debido a que la producción y el abastecimiento de insumos se realiza de forma local, el ajuste los costos y gastos considera el promedio de la inflación del Ecuador de los cinco últimos años, siendo este del 0,9% según cifras del Banco Central (BCE, 2020).

Tabla 10. *Proyección de costos y gastos*

| CONCEPTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Costo total | \$ 43.281,02 | \$ 44.939,60 | \$ 45.912,88 | \$ 53.858,41 | \$ 54.964,24 |
| Gasto total | \$ 43.199,50 | \$ 43.546,24 | \$ 43.925,81 | \$ 44.308,79 | \$ 44.695,21 |

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

La inversión inicial requerida para el proyecto es de \$14.491,40. El 81% de la inversión está representada por el requerimiento de propiedad, planta y equipo necesarios para el proceso productivo de la quinua orgánica soluble, con un valor de \$11.805,00. La inversión de intangibles contempla la adquisición de un software para el manejo de ventas e inventarios por un valor de \$600. El capital de trabajo se estimó en base al mes de flujo efectivo más bajo del proyecto, siendo este de \$2.086,40. La estructura de capital del proyecto está conformada el 50% por fondos propios y el 50% por deuda a largo plazo. Esta última será financiada por un crédito bancario otorgado por el Banco Pichincha a 3 años plazo, con una tasa de interés activa del 11,23%, resultando en una cuota fija de \$238,00 (Anexo 13).

Tabla 11. *Inversión inicial y estructura de capital*

| INVERSIÓN INICIAL | | ESTRUCTURA DE CAPITAL | | |
|--------------------------------|------------------|-----------------------|-------------|---------------------|
| Inversión en PPE | 11.805,00 | Capital propio | 50% | \$ 7.245,70 |
| Inversión en intangibles | 600,00 | Deuda L/P | 50% | \$ 7.245,70 |
| Capital de Trabajo | 2.086,40 | Total | 100% | \$ 14.491,40 |
| TOTAL INVERSIÓN INICIAL | 14.491,40 | | | |

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

7.3.1. Proyección de estado de resultados

El estado de resultados proyectado (Anexo 14) refleja las ventas, costos y gastos incurridos durante los cinco años de operaciones del proyecto, con una utilidad neta positiva desde el primer año. En el cuarto año la utilidad refleja una leve baja por efecto de la contratación de un operario adicional para el proceso productivo, que en consecuencia aumenta el valor de la mano de obra directa y, por ende, los costos de producción. No obstante, a partir de dicho año la utilidad sigue siendo positiva y creciente para los años siguientes.

7.3.2. Proyección del estado de situación financiera

El estado de situación financiera anual (Anexo 15) refleja un crecimiento tanto de los activos como del patrimonio a lo largo del proyecto, a medida que los pasivos decrecen paulatinamente como consecuencia del pago de la deuda de largo plazo. Además, la cuenta de activos es superior a la de pasivos, lo que significa que la empresa puede solventar sus obligaciones de corto y largo plazo.

Para la política de cuentas por cobrar a clientes, así como cuentas por pagar a proveedores, se aplicará el 70% del valor al contado, mientras que el 30% restante se realizará a un plazo de 30 días. En cuanto a la política de inventarios, se requerirá el 20% de materia prima para iniciar la producción y se manejará el 1% de inventarios de productos terminados, como respaldo en caso de existir alguna eventualidad en la producción.

7.3.3. Proyección del estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo (Anexo 16) considera las actividades operacionales, de inversión y financiamiento, presentando flujos positivos durante el transcurso

del proyecto. Es importante acotar que a partir del cuarto año se evidencia el efecto de la eliminación de la deuda y la adquisición de propiedad, planta y equipo por efecto de una reinversión en equipos de computación.

7.4. Proyección de los flujos de caja, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1. Proyección de flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto muestra que la empresa tiene flujos positivos a partir del primer año, con un valor inicial de \$7.971,12. Cada periodo del proyecto tiene variaciones de caja positivas, finalizando el quinto año con un monto acumulado de \$37.342,68. Cabe mencionar que para calcular el valor actual del flujo se utiliza el WACC como tasa de descuento.

Tabla 12. *Flujo de caja del proyecto*

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | | | | | |
|----------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (22.647,56) | 7.971,12 | 9.245,08 | 13.857,92 | 10.671,68 | 18.244,44 |

7.4.2. Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista determina la rentabilidad que este recibirá en base a importe invertido. En este caso, se muestran valores positivos a partir del primer año de operaciones, con un flujo inicial de \$5.370,70, obteniendo un flujo acumulado de \$36.499,60 en el quinto año. Para el cálculo del valor actual de este flujo utiliza el CAPM como tasa de descuento.

Tabla 13. *Flujo de caja del inversionista*

| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | | | | | |
|---------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (15.401,86) | 5.370,70 | 6.552,46 | 11.062,18 | 10.671,68 | 18.244,44 |

7.4.3. Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de las tasas de descuento se utilizaron datos y tasas del contexto de la empresa, del país y de la industria. Así, la tasa de descuento del proyecto muestra un WACC del 23,82%, mientras que la tasa de descuento del inversionista refleja un CAPM del 39,22%. Cabe mencionar que el alto porcentaje de riesgo país incide directamente en el resultado de las tasas mencionadas anteriormente y, por ende, en los criterios de valoración.

Tabla 14. *Datos para el cálculo de tasas de descuento*

| Tasas de descuento | |
|-------------------------|---------------|
| Tasa libre de riesgo | 0,75% |
| Rendimiento del mercado | 8,05% |
| Beta desapalancada | 0,65 |
| Beta apalancada | 1,14 |
| Riesgo país | 31,8% |
| Tasa de impuesto | 25,0% |
| Part. Trabajadores | 15% |
| Escudo fiscal | 36,25% |
| Razón Deuda/Capital | 1,00 |
| Costo deuda actual | 11,23% |
| WACC | 24,66% |
| CAPM | 40,90% |

7.4.3. Criterios de valoración

La Tabla 15 muestra los criterios de valoración, en el que el valor actual neto (VAN) es positivo tanto para el proyecto como para el inversionista, generando réditos. En caso del proyecto, el VAN es de \$7.928,09 mientras que, para el inversionista es de \$2.264,97. El índice de rentabilidad es alto ya que, por cada dólar invertido, se genera ganancias de 35 centavos para el proyecto y de 15 centavos para el inversionista. En cuanto a la tasa interna de retorno del proyecto y del inversionista, son superiores al WACC y al CAPM, respectivamente. Por último, el periodo de recuperación del proyecto y del inversionista es de 3 años aproximadamente. En base a los criterios expuesto anteriormente, se demuestra que el proyecto es rentable.

Tabla 15. *Criterios de valoración*

| FLUJO DEL PROYECTO | | FLUJO DEL INVERSIONISTA | |
|--------------------|------------|-------------------------|------------|
| VAN | \$7.928,09 | VAN | \$2.264,97 |
| IR | 1,35 | IR | 1,15 |
| TIR | 37,7% | TIR | 46,0% |
| PR | 3,04 | PR | 3,00 |

7.5. Índices financieros

Para el análisis de los índices financieros del proyecto, se ha realizado su respectiva comparación con los índices financieros de la industria publicados por la Superintendencia de Compañías, a excepción del indicador de periodo de inventario. Este último ha sido calculado tomando en cuenta los estados financieros publicados por la misma entidad.

Tabla 16. *Indicadores financieros*

| INDICADOR | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | INDUSTRIA |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Liquidez | | | | | | |
| Razón corriente | 0,29 | 0,90 | 4,80 | 8,30 | 10,79 | 1,04 |
| Endeudamiento | | | | | | |
| Razón Deuda/Capital | 0,57 | 0,25 | 0,06 | 0,05 | 0,05 | 0,76 |
| Actividad | | | | | | |
| Periodo de Cuentas por Cobrar | 9,13 | 9,30 | 9,31 | 9,30 | 9,30 | 34,92 |
| Periodo de Cuentas por Pagar | 10,62 | 10,92 | 11,86 | 10,61 | 11,41 | 76,61 |
| Periodo de Inventario | 0,84 | 0,84 | 0,86 | 0,76 | 0,78 | 1,04 |
| Rentabilidad | | | | | | |
| Margen de Utilidad Bruto | 0,54 | 0,53 | 0,55 | 0,50 | 0,51 | 0,35 |
| Margen de Utilidad Neto | 0,04 | 0,05 | 0,07 | 0,05 | 0,07 | 0,05 |
| Rentabilidad sobre Activos (ROA) | 0,23 | 0,24 | 0,30 | 0,18 | 0,21 | 0,01 |
| Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) | 0,35 | 0,30 | 0,31 | 0,19 | 0,22 | 0,27 |

El indicador de liquidez representado por la razón corriente indica que a partir del tercer año la empresa tiene \$4.80 de activos corrientes por cada dólar de pasivo circulante, superando al promedio de la industria. Al fin del proyecto, el valor de la razón aumenta a \$10.79, lo que significa que la empresa hace poco uso del efectivo, por lo que sería recomendable reinvertir en maquinaria para mejorar su capacidad instalada.

La razón de deuda/capital del proyecto es inferior a la razón de la industria durante el periodo de cinco años. Para el quinto año, la razón del proyecto es de 0,05, mientras que la razón de la industria es de 0,76, reflejando que la empresa utiliza poca deuda para solventar sus activos. Además, este indicador se reduce a partir del tercer año como consecuencia del pago total del crédito bancario.

En cuanto a los indicadores de actividad, el periodo de cuentas por cobrar para el primer año inicia en 9,13 días aumentando ligeramente a 9,3 días para el quinto año. Sin embargo, se observa un menor tiempo de cobro al compararlo con el índice de la industria de 34,9 días. Por otro lado, el periodo de cuentas por pagar para el proyecto es de 11 días en promedio versus el de la industria de 76 días. Esto se debe a que la materia prima principal es la quinua orgánica, siendo un insumo especializado por el que se requiere una política de pago acorde al mismo. El periodo de inventario de la empresa es de 0,82 días en promedio, siendo menor a los 1,04 días que maneja de la industria, es decir, la empresa usa de forma eficiente su inventario lo que es importante al tratarse de un negocio de productos alimenticios.

Los indicadores de rentabilidad reflejan que el margen de utilidad bruta es superior al margen de la industria, pero el margen neto coincide con el de la industria. En consecuencia, por cada dólar de ingresos, la empresa genera en promedio \$0.53 centavos de utilidad bruta y \$0,06 centavos de utilidad neta, diferencia que ocurre debido a los gastos e impuestos incurridos. Por otro lado, el ROA es más alto que el de la industria, con un rendimiento promedio del 23%, es decir, que se tiene \$0.23 centavos de utilidad por cada dólar de activos. El ROE es similar al de la industria ya que refleja una rentabilidad sobre el patrimonio promedio del 28% significando que, por cada dólar de patrimonio de la empresa, se generan \$0,28 centavos de utilidad.

8. CONCLUSIONES GENERALES

El análisis del entorno muestra un contexto favorable para el desarrollo del proyecto al existir más oportunidades que amenazas debido a factores que benefician directamente a la industria. El acuerdo vigente entre Ecuador y la Unión Europea que garantiza el ingreso del producto libre de aranceles, la disponibilidad de maquinaria y equipos, el apoyo gubernamental a través de incentivos y créditos bancarios, y las tendencias de consumo constituyen factores relevantes para emprender en actividades de producción y exportación.

El análisis del cliente establece que la población española sensible al gluten es un segmento de mercado que busca alimentos especializados para su consumo. Características como versatilidad, conservación, aporte nutricional, calidad y certificación del producto son altamente valoradas. Además, los consumidores españoles muestran disponibilidad a probar nuevos productos, siempre orientados al cuidado de su salud.

Existe oportunidad de negocio siempre que la propuesta de producto se dirija a un segmento específico del mercado y que cumpla con las características valoradas por el cliente, tomando en cuenta los factores del entorno, por lo que la quinua orgánica soluble es una excelente opción para ofrecer al mercado español.

El plan de marketing se sustenta en la estrategia de enfoque, a través de un producto de origen natural, práctico y nutritivo, orientado a suplir las necesidades de las personas con sensibilidad al gluten. Basados en sus gustos y preferencias, los principales sitios para adquirir el producto son los supermercados y tiendas de especialidad, siendo las redes sociales su medio preferido para conocer este tipo de alimentos.

La filosofía y estructura organizacional están definidas en base a la misión, visión y metas que Pols D'or Cia. Ltda. pretende alcanzar durante su periodo de

operatividad. Las actividades de cada área de la organización son determinantes para el funcionamiento adecuado de la empresa, justificadas en base a los procesos de producción y de exportación requeridos.

El término de negociación adecuado para el desarrollo del proyecto es CIF (Costo, Seguro y Flete) por ser uno de los términos de comercio internacional más utilizados y recomendados para la exportación de productos alimenticios, garantizando el transporte de la mercancía, y seguro de la misma en caso de existir algún inconveniente.

Los criterios de evaluación financiera demuestran que el negocio propuesto es rentable al tener un valor actual neto (VAN) positivo, de \$7.928,09 para el proyecto, y de \$2.264,97 para el inversionista. El índice de rentabilidad refleja ganancias por cada dólar invertido, con tasas internas de retorno que son superiores al CAPM y WACC, y un periodo de recuperación de 3 años. Por lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el plan de negocios para la elaboración y exportación de quinua orgánica soluble para personas con sensibilidad al gluten hacia España es un proyecto viable.

REFERENCIAS

- Afepadi. (2018). *Asociación de Empresas de Dietéticos y Complementos Alimenticios*. Obtenido de <https://www.afepadi.org/index.php/noticias>
- Agrimundo. (2018). *España: crece el consumo de alimentos orgánicos*. Obtenido de <http://www.agrimundo.gob.cl/?p=35241>
- Alimentaria. (2020). *Alimentaria*. Obtenido de <https://www.alimentaria.com/alimentaria/grocery-foods/>
- ARCSA. (2019). *Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos*. Obtenido de <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/certificado-sanitario-exportacion-alimentos#beneficiary>
- Banco Central Europeo. (2019). *Euro foreign exchange reference rates*. Obtenido de https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/index.en.html
- Banco Mundial. (2019). <https://lpi.worldbank.org/about>. Obtenido de <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Banco Mundial. (2019). *Inflación, precios al consumidor (% anual) - Spain*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=ES>
- Banco Mundial. (2019). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Ecuador*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=EC>
- BCE. (2019). *Información Estadística Mensual No. 2010 - Agosto 2019*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>
- BCE. (2019). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 0,6% EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/publicaciones-generales>

- BCE. (2020). *INFORME DE INFLACIÓN*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflacion>
- BCE. (2020). *PUBLICACIONES GENERALES*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Boletinuario.htm>
- Cámara de Comercio de Valencia. (2019). *La industria 4.0 en la alimentación*. Obtenido de <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/la-industria-4-0-en-la-alimentacion/>
- CFN. (2019). *Emprendedores*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/servicio/emprendedores/>
- Comisión Europea. (2019). *Seguridad de los alimentos y los piensos*. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios>
- COPCI. (2018). *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI*. Obtenido de *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI*: <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- COPROBICH. (2018). *COPROBICH*. Obtenido de <http://coprobich.com/>
- DaRetail. (2017). *SUPERMERCADOS 2017*. Obtenido de https://www.distribucionactualidad.com/wp-content/uploads/2017/07/daretail_supers_2017.pdf
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Delegación de la Unión Europea. (2017). *Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea*. Obtenido de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- El Economista. (2019). *Ranking de Empresas*. Obtenido de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4639.html>

- EU Trade Helpdesk. (2019). *Trade Helpdesk*. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=1904908000&partner=EC&reporter=ES&tab=2>
- FACE. (2019). *Enfermedad Celiaca*. Obtenido de <https://celiacos.org/enfermedad-celiaca/que-es-la-enfermedad-celiaca/>
- FAO. (2017). *Ecuador impulsa el consumo de quinua en la población*. Obtenido de <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/1042820/>
- FAO. (2020). *Quinua*. Obtenido de Quinua: <http://www.fao.org/quinoa/es/>
- FAO. (2020). *Quinua Operaciones de Poscosecha*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-ar364s.pdf>
- Feedback Networks. (2019). *Calcular la muestra correcta*. Obtenido de <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>
- FIAB. (2019). *Informe Económico 2018*. Obtenido de http://fiab.es/es/archivos/documentos/FIAB_INFORME_ECONOMICO_2018.pdf
- FIAB. (2020). *FIAB Publicaciones*. Obtenido de <http://fiab.es/publicaciones/>
- Gourmet Andino. (2020). *HARINA DE QUINUA ORGÁNICA*. Obtenido de <http://cusiworld.com/producto/harina-de-quinua/>
- INCEA. (2019). *Incoterm CIF: ¿qué es?* Obtenido de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/que-es-incoterm-cif/>
- INE. (2019). *España en cifras 2018*. Obtenido de https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2018/31/#zoom=z
- INE. (2020). *Cálculo de variaciones del Índice de Precios de Consumo*. Obtenido de <https://www.ine.es/varipc/index.do>
- INE España. (2019). *Población residente en España*. Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

- Informa. (2019). *Listado de Empresas Fabricación De Productos De Molinería*. Obtenido de <https://www.einforma.com/empresas/Industria-Manufacturera/CNAE-1061-Fabricacion-De-Productos-De-Molineria.html>
- Innova Spain. (2019). *Las tendencias que lideran este año el gran consumo en España*. Obtenido de <https://www.innovaspain.com/tendencias-gran-consumo-espana/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Lambin, J.-J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Lombana Coy, J. (2016). *Negocios Internacionales. Fundamentos y estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- Marsh. (2019). *Political Risk Map 2019*. Obtenido de <https://www.marsh.com/es/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>
- Martin, L. (2018). *Los superalimentos se consolidan como una tendencia que conquista la cesta de la compra*. Obtenido de <https://www.laverdad.es/nuestra-economia/superalimentos-consolidan-tendencia-20181129011227-ntvo.html>
- MINCETUR. (2019). *Canales de Distribución y Comercialización*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/espana/index.html?id=350
- Mosquera, D. (2017). *Enfermedad celíaca, una patología mal diagnosticada en Ecuador*. Obtenido de <https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/enfermedad-cel-aca-una-patolog-a-mal-diagnosticada-en-ecuador-90345>
- OPS. (2017). *OPS/OMS, FAO Ecuador y los ministerios de Salud y Agricultura organizaron la Consulta Nacional sobre Sistemas Alimentarios Sostenibles*. Obtenido de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1957:ops-oms-fao-ecuador-y-los-ministerios-de-salud-y-agricultura-

organizaron-la-consulta-nacional-sobre-sistemas-alimentarios-sostenibles&Itemid=360

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. México: Continental S.A.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- ProColombia. (2016). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA ESPAÑA*. Obtenido de <http://ue.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20Log%C3%ADstico%20de%20Espa%C3%B1a.pdf>
- ProEcuador. (2016). *Infraestructura Logística*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/infraestructura-logistica/>
- ProEcuador. (2017). *Guía del Exportador*. Obtenido de <http://www.aei.ec/wp-content/uploads/2017/10/GuiaExportador-2017.pdf>
- ProEcuador. (2019). *Incentivos*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/incentivos/>
- ProEcuador. (2020). *Próximos Eventos*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/eventos/>
- Santander. (2019). *ESPAÑA: LLEGAR AL CONSUMIDOR*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/llegar-al-consumidor>
- SENAE. (2020). *Para Exportar*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- SENESCYT. (2018). *La industria alimentaria se fortalece con las Redes del Conocimiento*. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/la-industria-alimentaria-se-fortalece-con-las-redes-del-conocimiento/>
- SUPERCIAS. (2018). *ESTADO FINANCIEROS POR RAMO*. Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros

- SUPERCIAS. (2019). *Compañía por Actividad Económica*. Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. págs. https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf.
- TradeMap. (2019). *Comercio bilateral entre España y Ecuador*. Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c724%7c%7c218%7c%7c19049080%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1
- TradeMap. (2019). *TradeMap*. Obtenido de https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c724%7c%7c%7c19049080%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1
- Vicepresidencia del Ecuador. (2016). *ECUADOR FIRMA ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA*. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

ANEXOS

Anexo 1. Análisis de la amenaza de entrada de nuevos competidores

| Detalle | Peso | Amenaza | Calificación |
|----------------------------------|-------------|----------|--------------|
| Requerimientos de capital | 20% | 1 | 0,2 |
| Acceso a canales de distribución | 30% | 3 | 0,9 |
| Regulaciones gubernamentales | 50% | 5 | 2 |
| Total | 100% | - | 3,1 |

Anexo 2. Análisis de la amenaza de sustitutos

| Detalle | Peso | Amenaza | Calificación |
|------------------------|-------------|----------|--------------|
| Número de sustitutos | 60% | 3 | 1,8 |
| Sensibilidad al precio | 40% | 3 | 1,2 |
| Total | 100% | - | 3 |

Anexo 3. Análisis del poder de negociación de los proveedores

| Detalle | Peso | Amenaza | Calificación |
|---|-------------|----------|--------------|
| Número de proveedores de materia prima | 70% | 5 | 3,5 |
| Incidencia en la calidad del producto | 20% | 4 | 0,8 |
| Capacidad de convertirse en competencia | 10% | 2 | 0,2 |
| Total | 100% | - | 4,5 |

Anexo 4. Análisis de poder de negociación de los clientes

| Detalle | Peso | Amenaza | Calificación |
|---|-------------|----------|--------------|
| Número de compradores | 50% | 4 | 2 |
| Costo de migración del consumidor final | 20% | 3 | 0,6 |
| Influencia de la calidad | 30% | 3 | 0,9 |
| Total | 100% | - | 3,5 |

Anexo 5. Análisis de la rivalidad entre competidores

| Detalle | Peso | Amenaza | Calificación |
|------------------------------------|-------------|----------|--------------|
| Número de competidores | 50% | 5 | 2,5 |
| Crecimiento de la industria | 30% | 1 | 0,3 |
| Importaciones del producto | 10% | 4 | 0,4 |
| Variedad de la oferta de productos | 10% | 3 | 0,3 |
| Total | 100% | - | 3,5 |

Anexo 6. Matriz EFE

| Factores Externos Clave | Pond. | Calific. | Puntuación Ponderada |
|---|-------------|----------|----------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Arancel del 0% como consecuencia del vigor del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 2. Crecimiento de la industria del 4,6%. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3. Población española con intolerancia o sensibilidad al gluten. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 4. Tendencia de consumo de superalimentos y productos orgánicos. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 5. Disponibilidad de maquinaria para la producción. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 6. Incentivos tributarios y crediticios para nuevos emprendedores. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| AMENAZAS | | | |
| 7. Requerimiento de capital para incursionar en la industria. | 0,12 | 2 | 0,24 |
| 8. Limitado número de proveedores de quinua orgánica. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 9. Existencia de productos sustitutos. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| 10. Presencia de varios competidores en España. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 11. Cumplimiento de varios requisitos técnicos y certificaciones para ingresar al mercado español. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 12. Sensibilidad de los consumidores ante cambios en los precios. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,82 |

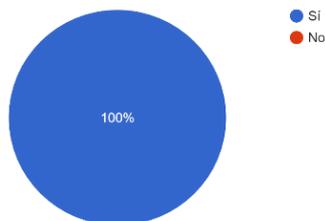
Anexo 7. Ficha técnica de las entrevistas

| EXPERTO 1 | EXPERTO 2 |
|---|---|
| <p>Nombre del entrevistado: José Luis Quintero</p> <p>Perfil: Gerente comercial de Gourmet Andino-CUSI</p> <p>Experiencia: Gourmet Andino es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización nacional e internacional de productos a base de granos y cereales orgánicos.</p> <p>Fecha de la entrevista: 8 de noviembre, 2020</p> <p>Duración: 36 minutos</p> | <p>Nombre del entrevistado: David Vargas</p> <p>Perfil: Ingeniero en agroindustria alimentaria de la Universidad Zamorano</p> <p>Experiencia: Conocimiento sobre procesos productivos y experiencia en plantas de procesamiento de granos y cereales.</p> <p>Fecha de la entrevista: 16 de noviembre, 2020</p> <p>Duración: 24 minutos</p> |
| CLIENTE POTENCIAL 1 | CLIENTE POTENCIAL 2 |
| <p>Nombre del entrevistado: Clara Esteban</p> <p>Edad: 26 años</p> <p>Condición: Celíaca</p> <p>Lugar de residencia: España</p> <p>Profesión: Profesora de primaria</p> <p>Fecha de la entrevista: 23 de noviembre, 2020</p> <p>Duración de la entrevista: 24 minutos</p> | <p>Nombre del entrevistado: Vanesa Alvela</p> <p>Edad: 36 años</p> <p>Condición: Celíaca</p> <p>Lugar de residencia: España</p> <p>Profesión: Técnica informática</p> <p>Fecha de la entrevista: 23 de noviembre, 2020</p> <p>Duración de la entrevista: 12 minutos</p> |

Anexo 8. Preguntas de la encuesta aplicada

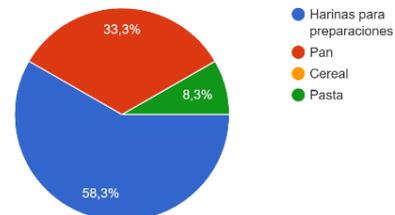
¿Consume productos sin gluten?

12 respuestas



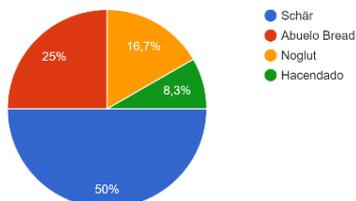
¿Qué tipo de producto sin gluten es el que más consume?

12 respuestas



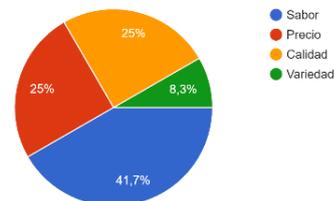
¿Qué marca de productos sin gluten consume regularmente?

12 respuestas



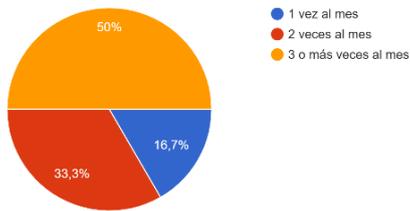
¿Por qué consume la marca escogida en la pregunta anterior?

12 respuestas



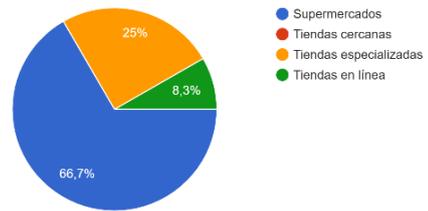
¿Cuántas veces al mes compra productos sin gluten?

12 respuestas



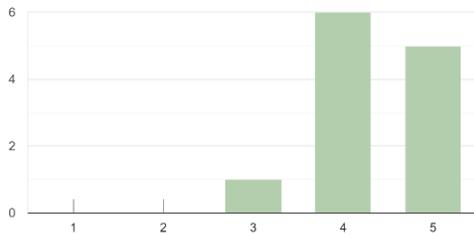
¿En qué sitio suele adquirir productos sin gluten?

12 respuestas



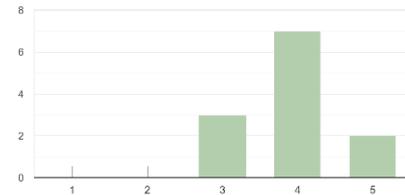
¿Qué tan interesante le parece el producto?

12 respuestas



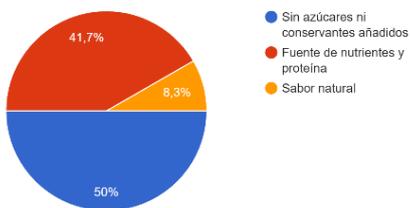
¿Qué tan probable es que compre la quinoa orgánica en polvo?

12 respuestas



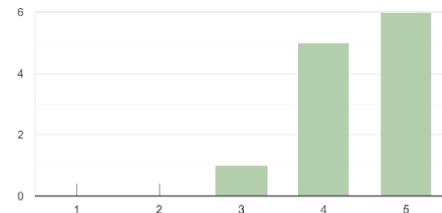
De los siguientes atributos de la quinoa orgánica en polvo, ¿cuál considera el más importante?

12 respuestas



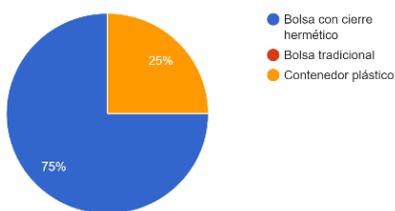
¿Qué tan importante es para usted que el producto cuente con certificación orgánica?

12 respuestas



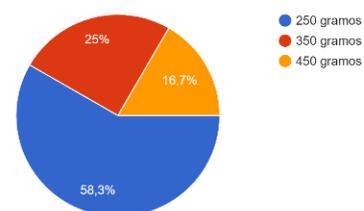
¿En qué tipo de empaque le gustaría adquirir la quinoa orgánica en polvo?

12 respuestas



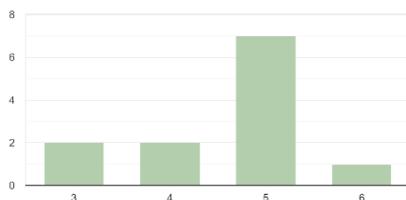
¿En qué tamaño de presentación le gustaría adquirir el producto?

12 respuestas



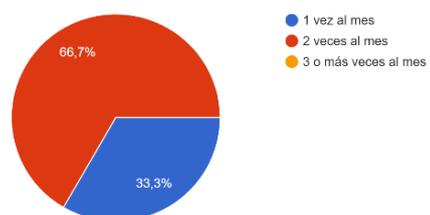
En un rango entre €3 y €8, ¿cuál sería el precio justo a pagar por 250 gramos de quinoa orgánica en polvo?

12 respuestas



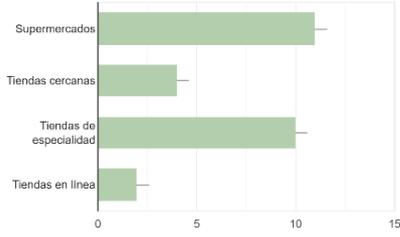
¿Con qué frecuencia compraría la quinoa orgánica en polvo?

12 respuestas



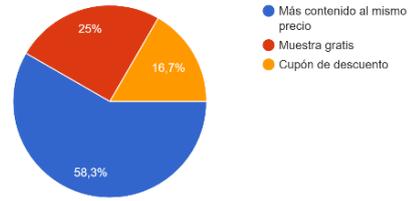
¿En qué sitios le gustaría comprar el producto?

12 respuestas



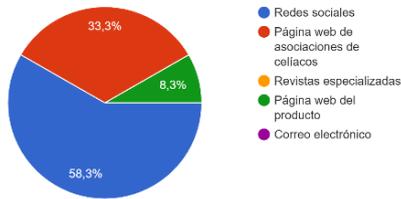
¿Qué tipo de promoción le parece más atractiva para la compra de la quinoa orgánica en polvo?

12 respuestas



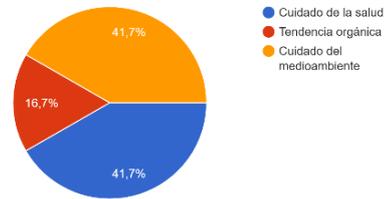
¿A través de qué medio de comunicación le interesaría informarse acerca del producto?

12 respuestas



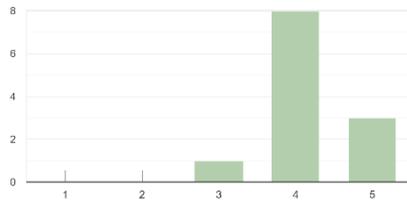
¿Cuál es la principal motivación para consumir productos orgánicos?

12 respuestas



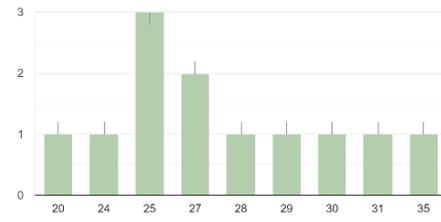
¿Se considera una persona a la que le gusta probar nuevos productos?

12 respuestas



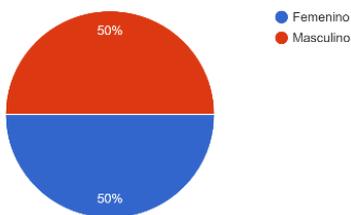
Edad

12 respuestas



Género

12 respuestas



Anexo 9. Correlación de variables

| | 1. ¿Consumo | 2. ¿Qué tipo | 3. ¿Qué materia | 4. ¿Por qué | 5. ¿Cuántas | 6. ¿En qué | 7. ¿Qué tamaño | 8. ¿De los | 9. ¿De los | 10. ¿Quina | 11. ¿En | 12. ¿En | 13. En un | 14. ¿Cor | 15.1. ¿Er | 15.2. ¿Er | 15.3. ¿Er | 15.4. ¿Er | 16. ¿Qu | 17. ¿Atr | 18. ¿Cu | 19. ¿Se | 20. Edad | 21. Género | |
|-----------------|-------------|--------------|-----------------|-------------|-------------|------------|----------------|------------|------------|------------|---------|---------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|----------|---------|---------|----------|------------|--|
| 1. ¿Consumo | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ¿Qué tipo | #DIV/0! | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ¿Qué materia | -0,08 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ¿Por qué | 0,44 | -0,05 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ¿Cuántas | -0,43 | 0,19 | -0,40 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. ¿En qué | -0,47 | -0,12 | -0,25 | 0,41 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. ¿Qué tamaño | -0,21 | -0,05 | -0,16 | -0,06 | -0,37 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. ¿De los | 0,09 | -0,29 | -0,35 | -0,12 | -0,39 | 0,70 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. ¿De los | 0,41 | 0,31 | 0,46 | 0,08 | -0,27 | -0,18 | -0,42 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. ¿Quina | -0,29 | 0,51 | -0,12 | 0,23 | -0,21 | 0,28 | 0,08 | -0,29 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. ¿En | 0,73 | 0,49 | 0,41 | -0,26 | -0,40 | -0,31 | -0,23 | 0,68 | -0,08 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12. ¿En | 0,37 | 0,13 | 0,50 | -0,64 | -0,33 | 0,29 | -0,07 | 0,24 | -0,16 | 0,32 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | |
| 13. En un | -0,23 | 0,51 | -0,50 | -0,04 | -0,02 | 0,26 | 0,39 | -0,18 | 0,16 | 0,06 | -0,01 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | |
| 14. ¿Con | 0,27 | -0,12 | 0,00 | -0,40 | -0,65 | 0,09 | 0,46 | -0,12 | -0,09 | 0,00 | 0,08 | 0,27 | 1,00 | | | | | | | | | | | | |
| 15.1. ¿En | -0,20 | 0,05 | -0,27 | -0,13 | 0,35 | -0,64 | -0,43 | -0,25 | -0,20 | -0,17 | -0,23 | 0,15 | 0,21 | 1,00 | | | | | | | | | | | |
| 15.2. ¿En | 0,12 | 0,42 | 0,52 | -0,13 | 0,45 | -0,45 | -0,63 | 0,31 | -0,05 | 0,46 | 0,38 | 0,04 | -0,57 | #DIV/0! | 1,00 | | | | | | | | | | |
| 15.3. ¿En | -0,50 | #DIV/0! | #DIV/0! | 1,00 | 1,00 | -1,00 | -1,00 | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | -1,00 | #DIV/0! | #DIV/0! | 1,00 | | | | | | | | | |
| 15.4. ¿En | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | 1,00 | | | | | | | | |
| 16. ¿Qué | -0,17 | 0,49 | -0,29 | 0,26 | -0,04 | 0,31 | 0,38 | -0,10 | 0,23 | 0,11 | -0,19 | 0,50 | 0,00 | -0,17 | 0,04 | -0,50 | #DIV/0! | 1,00 | | | | | | | |
| 17. ¿A | -0,07 | 0,12 | -0,43 | 0,16 | 0,32 | 0,19 | 0,09 | -0,24 | 0,37 | 0,00 | -0,08 | 0,14 | -0,63 | -0,21 | 0,18 | 0,50 | #DIV/0! | 0,00 | 1,00 | | | | | | |
| 18. ¿Cuál | 0,21 | 0,19 | 0,44 | -0,24 | -0,08 | 0,15 | -0,14 | 0,37 | -0,14 | 0,42 | 0,36 | -0,21 | -0,39 | -0,33 | 0,50 | -0,50 | #DIV/0! | 0,42 | 0,00 | 1,00 | | | | | |
| 19. ¿Se | 0,15 | 0,05 | 0,45 | 0,07 | 0,35 | -0,16 | -0,43 | 0,36 | -0,43 | 0,17 | 0,36 | -0,38 | -0,43 | -0,09 | 0,57 | 0,50 | #DIV/0! | 0,17 | -0,21 | 0,68 | 1,00 | | | | |
| 20. Edad | -0,03 | 0,12 | 0,04 | 0,07 | 0,59 | -0,64 | -0,42 | -0,22 | -0,10 | -0,03 | -0,27 | -0,03 | -0,16 | 0,64 | 0,56 | 1,00 | #DIV/0! | 0,18 | -0,08 | 0,10 | 0,39 | 1,00 | | | |
| 21. Género | 0,29 | 0,17 | 0,30 | -0,22 | -0,08 | -0,53 | -0,39 | 0,51 | -0,39 | 0,58 | -0,11 | -0,10 | 0,00 | 0,30 | 0,31 | -0,50 | #DIV/0! | 0,19 | -0,35 | 0,55 | 0,30 | 0,36 | 1,00 | | |

Anexo 10. Tiempos del proceso de producción

| Etapa | Actividad de producción | Tiempo (min) | Responsable | Infraestructura requerida |
|---------------|---------------------------------|--------------|--------------------|---------------------------|
| Acopio | Adquisición de materia prima | 5 | Jefe de producción | Computador, impresora |
| | Recepción de materia prima | 10 | Operario | Bodega |
| | Revisión de materia prima | 20 | Jefe de producción | Bodega |
| | Almacenamiento de materia prima | 10 | Operario | Computador |
| Producción | Preparación de la materia prima | 20 | Jefe de producción | Horno de granos |
| | Horneado de la quinua | 30 | Operario | Horno de granos |
| | Molienda de la quinua | 30 | Operario | Molino pulverizador |
| | Control de calidad | 20 | Jefe de producción | Área de producción |
| Procesamiento | Envasado del producto | 60 | Operario | Dosificadora |
| | Sellado del producto | 30 | Operario | Selladora |
| | Empaquetado del producto | 20 | Operario | Bodega |
| | Almacenamiento del producto | 10 | Operario | Bodega |

Anexo 11. Detalle de materia prima

| Materia Prima Directa | Costo unitario (kg) | MP requerida por paquete | Costo unitario |
|-----------------------------------|---------------------|--------------------------|----------------|
| Quinua orgánica | \$ 1,70 | 0,255 | \$ 0,43 |
| TOTAL MPD | | | \$ 0,43 |
| Materia Prima Indirecta | Costo unitario | MP requerida por paquete | Costo unitario |
| Empaque con etiquetado impreso | \$ 0,15 | 1 | \$ 0,15 |
| Caja de cartón (para 32 unidades) | \$ 1,00 | 0,03 | \$ 0,03 |
| TOTAL MPI | | | \$ 0,18 |
| COSTO DE MATERIA PRIMA | | | \$ 0,61 |

Anexo 12. Detalle de gastos

| DETALLE DE GASTOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <i>Incremento Gastos</i> | | 0,90% | 0,90% | 0,90% | 0,90% |
| Suministros | \$ 240,00 | \$ 242,16 | \$ 244,34 | \$ 246,54 | \$ 248,76 |
| Servicios básicos | \$ 2.400,00 | \$ 2.421,60 | \$ 2.443,39 | \$ 2.465,38 | \$ 2.487,57 |
| Arriendo | \$ 8.400,00 | \$ 8.475,60 | \$ 8.551,88 | \$ 8.628,85 | \$ 8.706,51 |
| Gastos de constitución | \$ 800,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Servicios contables | \$ 3.600,00 | \$ 3.632,40 | \$ 3.665,09 | \$ 3.698,08 | \$ 3.731,36 |
| Mantenimiento y seguro de maquinaria | \$ 186,66 | \$ 165,73 | \$ 144,80 | \$ 146,97 | \$ 126,04 |
| Transporte logístico | \$ 9.360,00 | \$ 9.444,24 | \$ 9.529,24 | \$ 9.615,00 | \$ 9.701,54 |
| Paletizado y embalaje | \$ 96,00 | \$ 96,86 | \$ 97,74 | \$ 98,62 | \$ 99,50 |
| Gastos de Marketing | \$ 4.700,00 | \$ 4.006,30 | \$ 4.042,36 | \$ 4.078,74 | \$ 4.115,45 |
| Gastos totales | \$ 29.782,66 | \$ 28.484,90 | \$ 28.718,84 | \$ 28.978,18 | \$ 29.216,73 |

Anexo 13. Tabla de amortización de préstamo

| TABLA DE AMORTIZACIÓN | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Saldo inicial | \$ 7.245,70 | \$ 5.094,86 | \$ 2.689,66 |
| Pago anual cuota | \$ 2.856,06 | \$ 2.856,06 | \$ 2.856,06 |
| Gasto Interés | \$ 705,22 | \$ 450,85 | \$ 166,40 |
| Amortización de capital | \$ 2.150,84 | \$ 2.405,21 | \$ 2.689,66 |
| Saldo final | \$ 5.094,86 | \$ 2.689,66 | \$ - |

Anexo 14. Estado de resultados anual

| ESTADO DE RESULTADOS ANUAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | \$ 93.408,00 | \$ 96.484,83 | \$ 101.536,46 | \$ 106.984,98 | \$ 112.604,89 |
| Costo de los productos vendidos | \$ 43.281,02 | \$ 44.939,60 | \$ 45.912,88 | \$ 53.858,41 | \$ 54.964,24 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 50.126,98 | \$ 51.545,23 | \$ 55.623,58 | \$ 53.126,57 | \$ 57.640,66 |
| Gastos sueldos | \$ 22.487,00 | \$ 24.195,68 | \$ 24.406,24 | \$ 24.618,70 | \$ 24.833,07 |
| Gastos operacionales | \$ 20.140,00 | \$ 18.778,06 | \$ 18.947,06 | \$ 19.117,59 | \$ 19.289,64 |
| Gastos de depreciación | \$ 452,50 | \$ 452,50 | \$ 452,50 | \$ 452,50 | \$ 452,50 |
| Gastos de amortización | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMP. Y PARTICIP. | \$ 6.927,48 | \$ 7.998,99 | \$ 11.697,77 | \$ 8.817,79 | \$ 12.945,44 |
| Gastos de intereses | \$ 705,22 | \$ 450,85 | \$ 166,40 | \$ - | \$ - |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | \$ 6.222,26 | \$ 7.548,13 | \$ 11.531,37 | \$ 8.817,79 | \$ 12.945,44 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | \$ 933,34 | \$ 1.132,22 | \$ 1.729,71 | \$ 1.322,67 | \$ 1.941,82 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 5.288,92 | \$ 6.415,91 | \$ 9.801,66 | \$ 7.495,12 | \$ 11.003,63 |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | \$ 1.322,23 | \$ 1.603,98 | \$ 2.450,42 | \$ 1.873,78 | \$ 2.750,91 |
| UTILIDAD NETA | \$ 3.966,69 | \$ 4.811,94 | \$ 7.351,25 | \$ 5.621,34 | \$ 8.252,72 |

Anexo 15. Estado de situación financiera anual

| E. SITUACIÓN FINANCIERA | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ACTIVOS | \$ 14.593,42 | \$ 17.566,43 | \$ 20.058,05 | \$ 24.867,13 | \$ 30.561,86 | \$ 38.967,21 |
| Corrientes | \$ 2.188,42 | \$ 6.327,93 | \$ 9.986,05 | \$ 15.961,63 | \$ 21.667,86 | \$ 31.239,71 |
| Efectivo | \$ 1.848,35 | \$ 3.637,45 | \$ 7.156,15 | \$ 12.986,36 | \$ 18.537,25 | \$ 27.948,29 |
| Cuentas por Cobrar | \$ - | \$ 2.335,20 | \$ 2.458,75 | \$ 2.588,69 | \$ 2.726,88 | \$ 2.870,05 |
| Inventarios Prod Terminados | \$ - | \$ 14,00 | \$ 15,00 | \$ 15,00 | \$ 16,00 | \$ 17,00 |
| Inventarios Mat. Prima | \$ 241,03 | \$ 241,89 | \$ 252,49 | \$ 263,42 | \$ 274,87 | \$ 286,67 |
| Inventarios Sum. Fabricación | \$ 99,04 | \$ 99,39 | \$ 103,67 | \$ 108,16 | \$ 112,86 | \$ 117,71 |
| No Corrientes | \$ 12.405,00 | \$ 11.238,50 | \$ 10.072,00 | \$ 8.905,50 | \$ 8.894,00 | \$ 7.727,50 |
| Propiedad, Planta y Equipo | \$ 11.805,00 | \$ 11.805,00 | \$ 11.805,00 | \$ 11.805,00 | \$ 11.805,00 | \$ 11.805,00 |
| Depreciación acumulada | \$ - | \$ 1.046,50 | \$ 2.093,00 | \$ 3.139,50 | \$ 3.031,00 | \$ 4.077,50 |
| Intangibles | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 |
| Amortización acumulada | \$ - | \$ 120,00 | \$ 240,00 | \$ 360,00 | \$ 480,00 | \$ 600,00 |
| PASIVOS | \$ 7.347,72 | \$ 6.354,04 | \$ 4.033,73 | \$ 1.491,55 | \$ 1.564,95 | \$ 1.717,58 |
| Corrientes | \$ 102,02 | \$ 1.259,18 | \$ 1.344,07 | \$ 1.491,55 | \$ 1.564,95 | \$ 1.717,58 |
| Cuentas por pagar proveedores | \$ 102,02 | \$ 510,37 | \$ 532,67 | \$ 555,65 | \$ 579,88 | \$ 604,69 |
| Sueldos por pagar | \$ - | \$ 533,33 | \$ 533,33 | \$ 533,33 | \$ 666,67 | \$ 666,67 |
| Impuestos por pagar | \$ - | \$ 215,48 | \$ 278,07 | \$ 402,57 | \$ 318,40 | \$ 446,22 |
| No Corrientes | \$ 7.245,70 | \$ 5.094,86 | \$ 2.689,66 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Deuda a largo plazo | \$ 7.245,70 | \$ 5.094,86 | \$ 2.689,66 | \$ - | \$ - | \$ - |
| PATRIMONIO | \$ 7.245,70 | \$ 11.212,39 | \$ 16.024,32 | \$ 23.375,57 | \$ 28.996,91 | \$ 37.249,63 |
| Capital | \$ 7.245,70 | \$ 7.245,70 | \$ 7.245,70 | \$ 7.245,70 | \$ 7.245,70 | \$ 7.245,70 |
| Utilidades retenidas | \$ - | \$ 3.966,69 | \$ 8.778,63 | \$ 16.129,87 | \$ 21.751,21 | \$ 30.003,93 |
| <i>Comprobación</i> | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

Anexo 16. Estado de flujo de efectivo anual

| FLUJO DE EFECTIVO ANUAL | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Actividades Operacionales | \$ -238,04 | \$ 3.939,93 | \$ 5.923,91 | \$ 8.519,87 | \$ 6.705,89 | \$ 9.411,03 |
| Utilidad Neta | \$ - | \$ 3.966,69 | \$ 4.811,94 | \$ 7.351,25 | \$ 5.621,34 | \$ 8.252,72 |
| Depreciaciones y amortización | | | | | | |
| + Depreciación | \$ - | \$ 1.046,50 | \$ 1.046,50 | \$ 1.046,50 | \$ 1.046,50 | \$ 1.046,50 |
| + Amortización | \$ - | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 |
| - Δ CxC | \$ - | \$ -2.335,20 | \$ -123,55 | \$ -129,94 | \$ -138,19 | \$ -143,17 |
| - Δ Inventario PT | \$ - | \$ -14,00 | \$ -1,00 | \$ - | \$ -1,00 | \$ -1,00 |
| - Δ Inventario MP | \$ -241,03 | \$ -0,87 | \$ -10,59 | \$ -10,93 | \$ -11,45 | \$ -11,80 |
| - Δ Inventario SF | \$ -99,04 | \$ -0,36 | \$ -4,28 | \$ -4,49 | \$ -4,70 | \$ -4,85 |
| - Δ CxP Proveedores | \$ 102,02 | \$ 408,35 | \$ 22,30 | \$ 22,98 | \$ 24,23 | \$ 24,81 |
| + Δ Sueldos por pagar | \$ - | \$ 533,33 | \$ - | \$ - | \$ 133,33 | \$ 0,00 |
| + Δ Impuestos | \$ - | \$ 215,48 | \$ 62,59 | \$ 124,51 | \$ -84,17 | \$ 127,81 |
| Actividades de Inversión | \$ -12.405,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -1.155,00 | \$ - |
| - Adquisición PPE y intangibles | \$ -12.405,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -1.155,00 | \$ - |
| Actividades de Financiamiento | \$ 14.491,40 | \$ -2.150,84 | \$ -2.405,21 | \$ -2.689,66 | \$ - | \$ - |
| + Δ Deuda Largo Plazo | \$ 7.245,70 | \$ -2.150,84 | \$ -2.405,21 | \$ -2.689,66 | \$ - | \$ - |
| - Pago de dividendos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| + Δ Capital | \$ 7.245,70 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | \$ 1.848,35 | \$ 1.789,09 | \$ 3.518,70 | \$ 5.830,22 | \$ 5.550,89 | \$ 9.411,03 |
| EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO | \$ - | \$ 1.848,35 | \$ 3.637,45 | \$ 7.156,15 | \$ 12.986,36 | \$ 18.537,25 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | \$ 1.848,35 | \$ 3.637,45 | \$ 7.156,15 | \$ 12.986,36 | \$ 18.537,25 | \$ 27.948,29 |

