



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE ALIMENTOS READY TO EAT A  
BASE DE QUINUA EMPACADA AL VACÍO HACIA PARÍS-FRANCIA

AUTOR

ANAHÍ SHECCID COLOMA ZAPATA

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE ALIMENTOS READY TO EAT A BASE  
DE QUINUA EMPACADA AL VACÍO HACIA PARÍS-FRANCIA

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

Profesor Guía

Diana Carolina Lascano Lozada

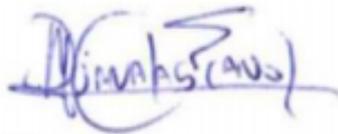
Autor

Anahí Sheccid Coloma Zapata

2020

## DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de alimentos ready to eat a base de quinua empacada al vacío hacia París-Francia, a través de reuniones periódicas con la estudiante Anahí Sheccid Coloma Zapata en el semestre 2020-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



---

Diana Carolina Lascano Lozada

C.I.: 1803794138

### DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de alimentos ready to eat a base de quinua empacada al vacío hacia París-Francia, de la estudiante Anahí Sheccid Coloma Zapata en el semestre 2020-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



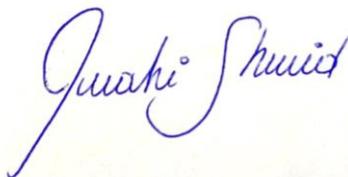
---

Cristián Osvaldo Galarce Salgado

C.I.: 1713722195

## 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.



---

Anahí Sheccid Coloma Zapata

C.I.: 1726050659

## **Agradecimientos**

Agradezco infinitamente al pilar de mi vida, mi familia. Gracias a mi mamá, que ha estado presente en cada paso, dándome lo mejor de sí en todo momento. Gracias a mis abuelos, que han sido siempre una fuente de amor y apoyo incondicional en mi vida. Gracias a mis tíos, que nunca han dudado de mí y me han ayudado a crecer. Gracias a mis hermanas, que han dado alegría a mis días y nunca me han dejado sola. Finalmente gracias a mi primo, que ha llenado mi corazón de cariño y ternura.

### **Dedicatoria**

El presente trabajo se lo dedico a mi familia, que han sido mi apoyo incondicional, y a mis amigos, que han sido una parte muy importante en mi crecimiento y ocupan un lugar especial en mi vida.

## RESUMEN

El presente plan de negocios busca determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de alimentos ready to eat a base de quinua cocinada, empacada al vacío, hacia París – Francia.

Se ha escogido Francia como destino puesto que es el país con mayor consumo de quinua en Europa, y además existe una creciente tendencia hacia los productos orgánicos, saludables, e innovadores, que vayan acorde a un ritmo de vida acelerado, pero sin dejar de lado el bienestar propio y la trazabilidad del alimento.

Para determinar la factibilidad del negocio, primeramente se analizaron los factores externos que afectan a la empresa, llegando a un resultado favorable sobre el entorno de la misma. En adelante, se hizo uso de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para poder hacer un análisis del cliente y en base a esto determinar el mercado objetivo y definir un plan de marketing acertado y pertinente. Destacan aquí los atributos del producto como sus cualidades nutricionales y carácter ecológico, una distribución indirecta a través de un canal mayorista que tendrá a Euronat, la mayor importadora de quinua en Europa, como intermediario, y grandes esfuerzos publicitarios para posicionar el producto en el mercado.

La empresa operará como una sociedad anónima y basará su propuesta de valor y diferenciación en la calidad orgánica de su materia prima y la total eficiencia de sus procesos gracias al uso de maquinaria idónea para el correcto tratamiento de la quinua.

Finalmente, se construyó un modelo financiero tomando en cuenta todas las implicaciones de la operatividad de la empresa en un período proyectado de cinco años a través de estados e indicadores financieros que permitieron determinar que el proyecto es viable puesto que arrojaron resultados positivos.

**PALABRAS CLAVES: FRANCIA, EXPORTADORA, QUINUA, READY TO EAT, ORGÁNICO.**

## **ABSTRACT**

The present business plan seeks to determine the viability of creating a company dedicated to the production and exportation of ready-to-eat food based on cooked quinoa, vacuum packed, to Paris - France.

France has been chosen as the destination since it is the country with the highest consumption of quinoa in Europe, and also there is a growing trend towards organic, healthy, and innovative products, which are in line with an accelerated pace of life, but without neglecting the own well-being and the traceability of food.

In order to determine the feasibility of the business, firstly there were analyzed the external factors that affect the enterprise, reaching a favorable result on the company's environment. Henceforth, both qualitative and quantitative tools were used to carry out an analysis of the client; based on this the target market was determined and a successful and relevant marketing plan was defined. Here stands out the attributes of the product such as its nutritional qualities and ecological character, an indirect distribution through a wholesale channel that will have Euronat, the largest quinoa importer in Europe, as an intermediary, and great advertising efforts to position the product in the market.

The company will operate as a limited company and will base its value and differentiation proposal on the organic quality of its raw material and the total efficiency of its processes thanks to the use of suitable machinery for the correct treatment of quinoa.

Finally, a financial model was built taking into account all the implications of the operation of the company in a projected period of five years through financial statements and indicators that allowed determining that the project is viable since they yielded positive results.

**KEY WORDS: FRANCE, EXPORTER, QUINOA, READY TO EAT, ORGANIC.**

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS .....	2
2.1 Análisis del entorno externo .....	2
2.1.1 Entorno externo (PEST).....	2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter) .....	10
2.2 Matriz EFE .....	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1 Planteamiento de la investigación de mercados .....	14
3.1.1 Preguntas de investigación .....	14
3.1.2 Problema de investigación .....	15
3.1.3 Hipótesis.....	15
3.1.4 Objetivos.....	15
3.2 Investigación cualitativa.....	16
3.2.1 Entrevistas a expertos .....	16
3.2.2 Entrevistas a clientes .....	18
3.3 Investigación cuantitativa .....	20
3.4 Conclusiones del análisis .....	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	23
5. PLAN DE MARKETING .....	26

5.1	Estrategia general de Marketing .....	26
5.1.1	Mercado objetivo .....	27
5.1.2	Propuesta de valor.....	27
5.2	Mezcla de Marketing.....	28
6.	PROPUESTA DE ESTRUCTURA Y FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización .....	39
6.1.1	Misión.....	39
6.1.2	Visión.....	39
6.1.3	Objetivos de la organización .....	39
6.2	Plan de operaciones .....	40
6.2.1	Mapa de procesos .....	40
6.2.2	Proceso productivo .....	41
6.2.3	Proceso logístico .....	43
6.2.4	Cadena de valor .....	45
6.3	Estructura organizacional.....	46
6.3.1	Estructura legal.....	46
6.3.2	Diseño organizacional.....	46
6.4	Posición comparativa.....	47
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1	Proyección de Ingresos, Costos y Gastos .....	48
7.1.1	Proyección de Ingresos .....	48
7.1.2	Proyección de costos.....	49
7.1.3	Proyección de gastos .....	49
7.1.4	Márgenes de ganancia .....	49

7.1.5 Políticas financieras.....	50
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	50
7.2.1 Inversión inicial .....	50
7.2.2 Estructura del capital .....	51
7.2.3 Capital de trabajo.....	51
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	51
7.3.1 Estado de Resultados Anual.....	51
7.3.2 Estado de situación financiera anual.....	52
7.3.3 Estado de flujo de efectivo anual .....	52
7.3.4 Estado de flujo de caja.....	53
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	53
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista.....	53
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	53
7.4.3 Criterios de valoración .....	54
7.5 Índices financieros .....	55
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	57
REFERENCIAS .....	60
ANEXOS .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No 1:</b> Exportaciones de quinua ecuatoriana al mundo de 2015 a 2019 (Valores en miles de dólares americanos) .....	4
<b>Tabla No 2:</b> Importaciones de quinua en Francia de 2015 a 2019. (Valores en miles de dólares americanos) .....	8
<b>Tabla No 3:</b> Segmentación del mercado.....	27
<b>Tabla No. 4:</b> Costo de venta del producto .....	33
<b>Tabla No. 5:</b> Costos publicitarios proyectados.....	38
<b>Tabla No. 6:</b> Costos de maquinaria .....	43
<b>Tabla No. 7:</b> Proyección anual de ingresos .....	48
<b>Tabla No. 8:</b> Inversión inicial .....	50
<b>Tabla No. 9:</b> Proyección anual del Capital de Trabajo .....	51
<b>Tabla No. 10:</b> Proyección anual del Estado de Resultados .....	51
<b>Tabla No. 11:</b> Indicadores financieros proyectados .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura No. 1:</b> Prototipo del producto .....	29
<b>Figura No. 2:</b> Logo de la empresa.....	30
<b>Figura No. 3:</b> Presentación del producto terminado .....	32
<b>Figura No. 4:</b> Canal de distribución .....	35
<b>Figura No. 5:</b> Página web de la empresa .....	36
<b>Figura No. 6:</b> Mapa de procesos.....	40
<b>Figura No. 7:</b> Flujograma de producción .....	41
<b>Figura No. 8:</b> Flujograma logístico .....	43
<b>Figura No. 9:</b> Cadena de valor de Bonsanté .....	45
<b>Figura No. 10:</b> Organigrama de la empresa .....	46

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

La quinua es un cultivo propio de Los Andes, mismo que era muy consumido antes de la época precolombina, pero perdió popularidad durante la colonización (INIAP, 2014). Sin embargo, en la actualidad se ha retomado el consumo de este grano, sobre todo en los países industrializados, ya que estos aprecian sus valores nutricionales como son su alto nivel proteico, siendo el grano con mayor contenido de este macronutriente, y además su caracterización como fuente de energía, fibra, y varios minerales esenciales tales como el hierro, magnesio, fósforo, zinc, y vitaminas B3 y B3 (CuerpoMente, 2019). Es tal la importancia que ha ganado en el mercado internacional, que la quinua es reconocida como el grano de oro, e incluso el 2013 fue nombrado “El año de la quinua” por la ONU; a más de esto, la NASA se interesó por ella como un superalimento (FAO, 2014).

Ecuador, por su ubicación geográfica y condiciones climáticas, es uno de los productores de quinua más destacados a nivel mundial después de Bolivia y Perú. Por su parte, Francia es el mayor y, en 2005, el primer importador europeo de este producto para Ecuador, siendo uno de los principales mercados de la quinua en Europa (EUROECOTRADE, 2015). Según Euromonitor, en Francia está sucediendo una revolución orgánica, en la que los consumidores cada vez están más preocupados por su seguridad alimentaria y un estilo de vida saludable, haciendo que la demanda de estos productos marque una tendencia creciente (PROMPERU, 2019). Tomando esto en cuenta, se ha registrado un boom de la quinua en países europeos, incluyendo entre ellos Francia, ya que el alto valor nutricional de este grano lo hace realmente atractivo para aquellas naciones que tienen justamente la seguridad alimentaria como prioridad (Global Affairs, 2018).

La presente propuesta consiste en un alimento que tengan como base la quinua cocinada, y se junte con otros ingredientes en diversas mezclas, para así poder figurar como una comida completa. Este preparado estará listo para comer y vendrá envasado de manera que conserve los nutrientes y propiedades

alimenticias de la quinua, a la vez que se adapta perfectamente con el ritmo de vida acelerado del mundo hoy en día.

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

Determinar la factibilidad de crear una empresa productora y exportadora de alimentos ready to eat a base de quinua empacada al vacío hacia París-Francia.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Analizar el entorno en el que se desarrollará el proyecto a través de la construcción de las matrices PEST y PORTER.
- Realizar un análisis del cliente mediante el uso de herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación.
- Identificar la oportunidad de negocio correspondiente al proyecto y su mercado objetivo.
- Elaborar el plan de marketing del proyecto en base a las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción.
- Determinar la estructura organizacional y propuesta de filosofía.
- Llevar a cabo la evaluación financiera del proyecto para determinar su viabilidad.

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Entorno externo (PEST)**

##### **PEST DE ECUADOR**

##### **POLÍTICO**

Ecuador es una República democrática regida bajo su constitución y dividida en 5 funciones del Estado: ejecutiva, legislativa, judicial, electoral y de transparencia. El poder ejecutivo está representado por el Presidente de la República, mismo que es elegido democráticamente cada cuatro años; actualmente Lenín Moreno es el primer mandatario (Caicedo, 2011).

Al hablar del sector de la quinua y sus derivados, hay varios aspectos legales favorables como el Programa Nacional de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola, que apoya a la agroindustria para innovar sus actividades y hacerlas más eficientes (MAGAP, 2018). De igual manera, en el año 2018, Lenín Moreno expidió la Ley de Fomento Productivo que busca fortalecer la reactivación productiva del país y además adopta una visión inclusiva para que cualquier inversionista sea capaz de acceder a la exoneración de impuestos como el ISD en sus nuevos emprendimientos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

El gobierno también otorga varios incentivos al crecimiento económico como las preferencias arancelarias y el derecho a la devolución condicionada de impuestos pagados a la importación de insumos y materias primas utilizadas para el proceso productivo de los productos que se exporten; estos están establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (ImportSol, 2017). Otro hecho importante tuvo lugar en febrero de 2019, cuando el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador anunció una nueva línea de financiación para favorecer la producción agrícola y su futura exportación a través de créditos otorgados por la CFN a las pequeñas y medianas empresas que impulsen la diversificación exportable del país mediante la comercialización de productos no tradicionales y con valor añadido (Jácome, 2019).

Otro punto favorable es el Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea, a la cual Francia pertenece, que entró en vigor el 01 de enero de 2017. Gracias a este varios productos ecuatorianos, incluyendo la quinua con partida arancelaria 10.08.50.00, tienen un arancel preferencial de 0% de ad valorem, agregándole esto competitividad a los mismos (González, 2017).

La producción y comercialización de la quinua se rige bajo el marco de la Normativa de Producción Orgánica del Ecuador que es controlada por el Ministerio de Agricultura y la Agencia Ecuatoriana de Agrocalidad, y tiene como objetivo promover y regular la producción sustentable y el acceso seguro a alimentos sanos, suficientes y nutritivos (MAGAP, 2013). En cuanto a los requisitos de exportación hacia Francia, uno de los documentos indispensables

es el certificado de origen para la Unión Europea; además, en el caso de los alimentos, debe contar con un Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos, emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria “ARCSA”, misma que también expide el Certificado de Registro Sanitario para alimentos procesados rigiéndose bajo el Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos que promueve la seguridad alimentaria (ARCSA, 2019).

## ECONÓMICO

Ecuador es un país dolarizado cuya economía está basada principalmente en la exportación de petróleo, seguido de productos agrícolas y derivados de la pesca. Según cifras del Banco Central del Ecuador, el PIB del país alcanzó los \$108 398 millones en términos corrientes en el año 2018; el último dato registrado en diciembre de 2019, es una tasa de variación de -0.1% en comparación del 2018 (Tapia, 2019). La industria del cultivo de la quinua bajo el CIIU A0111.13 mantiene ingresos cercanos a los \$2 000 000 anuales, teniendo un mínimo peso del 0,0002% en el PIB y representando el 1,2% de los trabajadores ecuatorianos (SUPERCIAS, 2019).

*Tabla No 1: Exportaciones de quinua ecuatoriana al mundo de 2015 a 2019 (Valores en miles de dólares americanos)*

Importadores	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019
Mundo	5535	4794	4707	4270	6117
Estados Unidos de América	1833	2184	2060	1772	1536
Israel	304	391	838	892	1295
Canadá	685	1025	292	431	1275
Países Bajos	98	132	289	372	855
Francia	630	342	252	213	277

*Tomado de: Trade Map*

Tal como se puede observar en la Tabla No 1, Estados Unidos ha sido el principal importador de la quinua ecuatoriana a lo largo de los últimos 5 años; Francia es el quinto importador a nivel mundial, y el primero al hablar del continente europeo.

## **SOCIAL**

La quinua es un cereal andino cosechado desde épocas precolombinas por las generaciones pasadas de indígenas ecuatorianos que han tomado el papel de “guardianes” de este alimento (El Productor, 2015). En la actualidad es cultivada principalmente en Chimborazo, Carchi, Pichincha, Cotopaxi e Imbabura, y representa un importante aporte económico para sus comunidades indígenas; en el caso de Carchi, por ejemplo, la quinua constituye el tercer rubro más importante de producción, después de la papa y la leche (LML Consultores, 2015). Según datos del MAGAP, Ecuador siembra aproximadamente 1 400 toneladas métricas de quinua al año y en su proceso productivo intervienen cerca de 6 mil pequeños productores divididos en 61 organizaciones dedicadas a la siembra y comercialización de este cereal (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2017). Más allá del cultivo y venta a granel de la quinua, los productores ecuatorianos han buscado dinamizar su oferta a través de helados, pastas, galletas, pasteles, empanadas, chichas, coladas, dulces, bebidas, turrone, entre otros; este valor agregado es de suma importancia para potencializar el cambio de la matriz productiva (FAO, 2011).

Al hablar del impacto medioambiental del cultivo de la quinua es importante resaltar que la superficie destinada a su producción ha aumentado de manera alarmante, coincidiendo con la creciente demanda de la quinua en el mercado internacional, lo cual está afectando de manera directa a la vegetación andina, siendo indispensable generar una propuesta apropiada de sistema de manejo de suelos de cultivo (Román, 2017).

En cuanto al consumo de quinua a nivel nacional, resulta irónico pensar que este cereal aún no está muy arraigado en los hábitos alimenticios de los ecuatorianos, siendo su consumo per cápita de apenas media libra al año (Rodríguez, 2016), por lo que más del 80% de la producción nacional es vendida al grande y creciente mercado internacional de productos orgánicos. De todas formas, dado el potencial nutricional de la quinua, en los últimos años el gobierno ha estado incentivando su consumo habitual en los ecuatorianos a través de ferias y promoción del producto (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2017).

## TECNOLÓGICO

Con el objetivo de desarrollar el sector agropecuario, el pasado agosto de 2019 el gobierno ecuatoriano entregó paquetes tecnológicos con semillas certificadas, insumos y fertilizantes, además de sistemas de riego, a 25 000 productores agrícolas (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019). De igual manera, el área de Gestión Productiva del MAGAP está haciendo ya el uso de drones en las plantaciones para verificar su estado y fertilizarlas (García, 2019).

Al hablar específicamente de la quinua, el proceso de cultivo se da de maneras distintas, ya sea de forma muy tradicional y totalmente orgánica, sin aplicar fertilizantes ni pesticidas químicos, o en un cultivo tecnificado, en el cual se aplica mayor tecnología y se incluyen herbicidas y pesticidas químicos (Infoagro, 2014). Sin embargo, debido al creciente interés por productos orgánicos, la Fundación Escuelas Radiofónicas Populares Ecuatorianas (ERPE) con sede en Riobamba viene impulsando la producción orgánica certificada de quinua por más de una década, disponiendo de la tecnología para su mejor manejo (Peralta, 2011).

Por otro lado, al hablar del proceso de exportación, la SENAE ha desarrollado el ECUAPASS, un portal de aduanas que agiliza los procesos que deben cumplir los exportadores, mismos que son 100% automáticos; el ingreso de mercancías tarda apenas 35 minutos. Esta automatización de los procesos de exportación da como resultado mayor competitividad de los productos debido a la reducción de los costos de logística y agilización de salida de mercancías (SENAE, 2017).

Ecuador es el tercer mayor productor y exportador de quinua a nivel mundial, teniendo un alto reconocimiento en el mercado internacional por su calidad orgánica e innovación en sus derivados. A partir del 2015 Ecuador ha aprovechado el boom de la quinua incrementando su nivel de exportaciones; Francia es su principal mercado en Europa, donde el acuerdo comercial con la Unión Europea le ha dado mayor competitividad gracias al 0% de ad valorem para la entrada de varios productos ecuatorianos, incluyendo la quinua.

## **PEST DE FRANCIA**

### **POLÍTICO**

Francia está constituida como una República Democrática Parlamentaria y su Jefe de Estado es designado a través de elecciones presidenciales cada 5 años; actualmente, Emmanuel Macron es el presidente elegido hasta el año 2022 (EOM, 2019).

La relación política entre Ecuador y Francia es bastante buena y dinámica; a lo largo de los últimos años se han firmado varios acuerdos de cooperación enfocados sobre todo en la educación, la seguridad y la lucha contra el narcotráfico. El pasado julio se destacó el apoyo del mandatario francés en la exoneración de la visa Schengen, misma que es de corta duración y abrirá nuevas oportunidades entre ambos países para futuras inversiones y potenciación del comercio y el turismo (Albán, 2019). Para Francia, dichos convenios suponen un paso para aumentar su inversión en Ecuador, misma que aún conserva una posición discreta (BBC, 2018); de igual manera, Francia se ve favorecida a través de la participación de sus empresas en la construcción del tranvía de Cuenca y de la aerovía de Guayaquil, y de su inversión en el campo de las energías renovables, la industria siderúrgica, petroquímica, e incluso el sector alimenticio (Nodal, 2019).

La normativa aduanera de Francia está alineada con la Unión Europea, por lo que los requisitos de ingreso de todas las mercancías al territorio son: factura comercial, certificado de origen, documento de transporte, lista de carga, declaración de valor en aduana, seguro de transporte y documento Único Administrativo (DUA) (PROECUADOR, 2019). Hablando específicamente de la quinua, debe cumplir con las condiciones establecidas para la seguridad alimentaria del territorio, mismas que pueden revisarse en el Anexo 1.

### **ECONÓMICO**

En el año 2018 Francia se posicionó como la séptima potencia mundial con un PIB que tuvo un crecimiento de 1,6%; sin embargo, el país continúa saliendo de

las dificultades económicas producto de la crisis del 2008 (Santander Trade, 2019).

Hablando de la industria agrícola, esta representa apenas 1,60% del PIB francés y ofrece el 5,6% de los empleos franceses (EXTENDA, 2018). La quinua se cultiva en el territorio francés desde el año 2009; sin embargo, sigue siendo una industria relativamente pequeña, en la que se trabaja en aproximadamente 300 hectáreas y participan unos 40 agricultores (Oruro, 2012), por lo que Francia es un país mayormente importador, siendo Bolivia su mayor proveedor a nivel mundial, seguido por Perú. Ecuador se encuentra en el octavo puesto, como se puede observar en la Tabla No. 3:

*Tabla No 2: Importaciones de quinua en Francia de 2015 a 2019. (Valores en miles de dólares americanos)*

Exportadores	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019
Mundo	25536	18724	19936	21604	26744
Bolivia, Estado Plurinacional de	16188	10378	9017	7318	10287
Perú	8108	6909	7025	7535	8832
Polonia	0	2	2	2629	2739
Italia	80	42	1131	1748	1357
Países Bajos	32	282	1262	709	1062
Bélgica	89	112	528	771	608
Alemania	255	231	238	242	565
Ecuador	660	469	304	246	195
España	58	15	179	171	147
Reino Unido	5	0	53	3	88

*Tomado de: Trade Map*

## **SOCIAL**

Francia tiene una creciente tendencia de consumo de productos orgánicos, transparentes, naturales y saludables, consumiéndolos más del 70% de la población de manera regular y al menos un 12% diariamente (Agencia Bios, 2019). Además, los consumidores franceses son muy responsables y tienen un gran interés en la información que puedan obtener sobre la procedencia, fabricación y certificaciones de los productos que consumen (PROECUADOR, 2019). A más de las tendencias saludables, resulta útil destacar que la población francesa ha desarrollado preferencias alimenticias que van acorde a su estilo de vida acelerado, buscando simplicidad, autenticidad e innovación, pero sin dejar de lado lo natural (PROCOMER, 2011).

De igual manera, la población francesa tiene un alto nivel de conciencia medioambiental, por lo cual los consumidores buscan siempre empaques biodegradables que generen la menor cantidad de contaminación posible (PROECUADOR, 2019). Esta responsabilidad medioambiental se ve reflejada también en los procesos productivos, pues los agricultores franceses van un paso adelante a través de la práctica de la Agricultura para la Conservación que prohíbe el uso del herbicida glifosato y maneja los residuos agrícolas bajo las 3R (Agricultura digital, 2020).

En cuanto a la quinua, Francia representa un país pionero para este cereal y lidera su importación en el continente europeo (PROMPERU, 2019). En los últimos años se ha aumentado el consumo de la quinua en el país tanto en grano como procesada, ya que el mercado francés valora bastante la innovación a través de sus derivados, a la vez de que mantienen altos estándares de calidad y buscan que sean elaborados bajo producción orgánica; cabe recalcar que los consumidores de este alimento son los de ingresos altos y zona urbana del país (FAO; ALADI, 2014).

## **TECNOLÓGICO**

Francia fomenta altamente la innovación y la propiedad intelectual de las marcas y empresas. Además cuenta con un destacado perfil logístico, con más de 6 000 km de vías fluviales y una moderna infraestructura portuaria; de igual manera, tiene uno de los sistemas de transporte terrestre más desarrollados de Europa, que facilita el traslado de mercancías (PROCOLOMBIA, 2017).

En la producción agrícola de Francia destacan varios cereales como el trigo, la cebada y el maíz, y también granos proteicos como la soja y los guisantes; para esto se maneja un excelente sistema de cultivo y riego que debe ajustarse a las cambiantes condiciones climáticas del continente europeo (Agronews Castilla y León, 2019). El país tiene en desarrollo además una revolución agrícola a través de pequeños robots que resolverán los problemas de compactación y las micro plagas, pasando a un sistema más flexible que ya no gaste dinero y recursos excesivos en romper y arreglar el suelo en cada rotación de cultivo, adaptándose

de mejor manera a los precios y las condiciones climáticas del momento gracias a la automatización (Báez, 2018).

Francia resulta un mercado muy atractivo para la quinua ecuatoriana, pues su producción de este grano es mínima, convirtiéndolo en un país importador casi en su totalidad. El mercado francés es muy educado, por lo cual los consumidores buscan productos saludables, orgánicos y que denoten conciencia medioambiental; de igual manera, esta preocupación se extiende al hecho de que todas las importaciones deben cumplir normas y regulaciones que aseguren la seguridad alimentaria del país.

### **2.1.2 Análisis de la industria (Porter)**

Para el presente análisis de la industria se tomará en consideración el CIU *C1075.09: Elaboración de otras comidas preparadas: congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera* (INEC, 2012), haciendo un énfasis especial en aquellos elaborados a base de quinua orgánica, según corresponde a la presente propuesta.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

La demanda de productos orgánicos en Francia crece de manera totalmente acelerada a pesar de ser más caros que los productos estándar (Agencia Bios, 2019). La quinua está posicionada como un alimento nutritivo proveniente de un sistema de producción sostenible; más del 80% de la demanda del mercado consiste en quinua orgánica (Alvarado & Martínez, 2015). Actualmente, en el mercado francés se encuentra en su gran mayoría la quinua blanca, negra, roja, y silvestre al granel, siendo Primeal, Markal y Solidar'Monde las marcas que más destacan (EUROECOTRADE, 2015). Hay dos principales canales de distribución para los productos orgánicos: 46,4% en cadenas de supermercados como Carrefour y Greenweez, y 35,4% en minoristas ecológicos especializados, siendo Biocoop, La Vie Claire, Biomonde y Monoprix los operadores más importantes (EUROECOTRADE, 2015).

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es medio, pues la exigencia de los consumidores por productos orgánicos y la alta calidad de la quinua ecuatoriana les quita poder, pero por otro lado tienen una variedad de marcas y presentaciones de quinua entre las cuales elegir, sumándoles poder de negociación.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Años atrás la quinua era cultivada únicamente en los países andinos; en la actualidad ya es cultivada en 70 países, aunque en cantidades mínimas. Perú lleva la delantera en su producción con un 53.3% del total mundial, seguido por Bolivia con 44% y Ecuador con 2.7% (El Fulgor, 2019). A nivel nacional hay 6000 productores de quinua concentrados en Carchi, Chimborazo, Imbabura y Pichincha y que pertenecen a 61 organizaciones dedicadas a su control y comercialización (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017).

A pesar de su relativo bajo volumen de producción, la quinua ecuatoriana cuenta con certificaciones orgánicas y su calidad es reconocida y valorada en Europa, lo cual les otorga poder de negociación a los proveedores; sin embargo, dado la gran cantidad existente de productores, su poder de negociación es bajo finalmente.

### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Existe diversidad de productos orgánicos que podrían funcionar como sustitutos de la quinua, como la kiwicha, el arroz orgánico, la soya, la avena, entre otros (Suca, 2010). Al hacer un enfoque específico en el producto propuesto se pueden encontrar algunos sustitutos en el mercado francés, como conservas de hortalizas o vegetales frescos y plátano precocido, ambos para preparar en microondas (PROCOMER, 2011). De igual manera se puede encontrar varios productos hechos a base de quinua como muesli, pasta, pan y barritas de cereales, bajo marcas como Révola, Le Pain des fleurs y Quinoasure (EUROECOTRADE, 2015).

A pesar de existir varios posibles sustitutos en el mercado, no hay ninguno en base a cualquier otro cereal que reemplace el producto propuesto, por lo que la amenaza es media.

### **AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES**

Para producir quinua es importante formar asociaciones que aprovechen la economía de escala, ya que seguir los protocolos de producción es un costo difícil de afrontar de manera individual (FIA, 2010); se comprobó que para una unidad de trabajo de 2 a 5 hectáreas el índice utilidad/inversión es de 49%, mientras que para 15 hectáreas este asciende a 71.8% (ORDEPUNO, 2014). Para el procesamiento de la quinua la inversión también es alta, pues se necesitan maquinarias especializadas, y además la obtención y mantenimiento de certificaciones internacionales tienen un costo significativo extra (PROMPERU, 2019). Las necesidades de financiamiento para el cultivo de 5000 hectáreas de quinua oscilan los \$215 000 de inversión en activos fijos y \$1 millón para capital de trabajo de un año (ORDEPUNO, 2014).

El know how representa otra barrera en la industria, pues la quinua tiene un amargor característico que no resulta agradable al paladar del consumidor, y se debe saber tratar de manera adecuada para asegurar su calidad y buen sabor final (Araujo, 2019). Entre la normativa pertinente para las importaciones al mercado francés están los requisitos sanitarios y fitosanitarios, normas de comercialización y requisitos técnicos sobre envasado y etiquetado (Seosem, 2018).

Por lo tanto, las barreras de entrada a la industria son altas, haciendo así que la amenaza de nuevos competidores sea baja.

### **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

Bolivia y Perú suponen los competidores más fuertes para la quinua ecuatoriana; sin embargo, ambos basan su oferta al mercado francés en la quinua al granel, haciendo pequeñas excepciones: Bolivia exporta pastas, sopas y bebidas (Quinoa.pe, 2016), y Perú exporta harina de quinua, hojuelas y barras energéticas (Vergara, 2014). Por otro lado, un competidor directo para el

producto propuesto es un dúo de quinua con lentejas, piña y leche de coco de la marca francesa Vivien Paille Mijotés que está listo para comer metiéndolo al microondas por un minuto y medio (PROMPERU, 2019).

En cuanto a los exportadores ecuatorianos de quinua a Francia, destacan Bio Taita Chimborazo, Fundamyf, Urcupac Trading, Cereales Andinos y Fundación Maquita quienes venden tanto al granel como sus procesados como harina, cereales, galletas, barritas y snacks (Ministerio de Asuntos Exteriores y Movilidad Humana, 2018).

Por lo tanto, acorde a lo anterior, la rivalidad entre competidores es media, tomando en consideración que solamente hay un competidor directo con un producto similar al propuesto.

Según el análisis de las cinco fuerzas de Porter, en la industria de la quinua en Francia hay una alta competitividad, dado que hay competidores muy fuertes como lo son Bolivia y Perú, y además sí existe una diversificación de productos a base de este grano; sin embargo, las barreras de entrada son altas y Ecuador encuentra su ventaja competitiva en lo bien valorada que es su quinua en Francia. De igual manera, el producto propuesto logra su diferenciación gracias a que no existe la oferta de uno igual en el mercado.

## **2.2 Matriz EFE**

La matriz EFE, que puede observarse en el anexo 2, arroja un resultado de 2.8, significando que a pesar de existir amenazas en el entorno, estas pueden ser estas pueden ser contra arrestadas por el correcto aprovechamiento de las oportunidades existentes. Se determinó que la amenaza más fuerte es el alto nivel de competencia presente en la industria, pues Bolivia y Perú abarcan la mayor parte del mercado francés de la quinua y de igual manera ofrecen varios derivados de la misma; sin embargo, esta amenaza es contra arrestada por el hecho de que Ecuador el tercer mayor productor a nivel mundial y su quinua es altamente valorada en el mercado europeo por su calidad, pero aún más importante, los productores ecuatorianos han trabajado arduamente en la innovación de los derivados de este cereal, llevándole la delantera a los países anteriormente mencionados, otorgándole un alto nivel de diferenciación.

Entre otras amenazas se pueden destacar las exigencias del mercado en cuanto a las certificaciones que validen la calidad y origen de los productos, y de igual manera las estrictas normativas sanitarias y fitosanitarias exigidas con el fin de salvaguardar la seguridad alimenticia del territorio; todos estos aspectos se traducen en un aumento de costos operativos y por ende un incremento en el precio final. Sin embargo, el acuerdo comercial con la Unión Europea resulta una gran oportunidad que aplaque este efecto, ya que exime al producto de los aranceles de entrada, sumándole competitividad en el mercado francés gracias a un menor costo de logística que se ve reflejado en un menor precio de venta.

Otra amenaza importante radica en que Francia ya está incursionando, aunque en bajas cantidades, en el cultivo y comercialización de la quinua, y que incluso ha lanzado al mercado el único producto que resulta un competidor directo, siendo este el dúo de quinua con lenteja mencionado anteriormente. De todas formas, frente a esto se debe sacar provecho a que en el mercado no existe ninguna opción igual al producto propuesto que esté 100% listo para comer, ya sea en base a la misma quinua o cualquier otro cereal, logrando nuevamente un nivel de diferenciación considerable.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Planteamiento de la investigación de mercados**

##### **3.1.1 Preguntas de investigación**

- ¿Resulta un producto alimenticio listo para comer, a base de quinua orgánica cocinada, acompañada por toppings saludables, atractivo para los consumidores franceses?
- ¿A qué segmento del mercado francés se le debería dirigir el producto propuesto?
- ¿Cuál sería la disposición de pago por el producto acorde al mercado?
- ¿Cuáles son los canales de distribución ideales para el producto según las preferencias del consumidor?
- ¿Qué estrategias de promoción son ideales para dar a conocer el producto y generar ventas?

### **3.1.2 Problema de investigación**

Determinar la factibilidad de introducir un producto alimenticio listo para comer, a base de quinua cocinada acompañada por toppings saludables al mercado francés, tomando como referencia el comportamiento de compra del segmento establecido, su disposición de pago, canal de distribución de preferencia y la estrategia de promoción ideal.

### **3.1.3 Hipótesis**

- Un producto alimenticio listo para comer, a base de quinua cocinada acompañada por toppings saludables, resulta atractivo para al menos un 80% de los consumidores.
- El producto propuesto debe estar dirigido al segmento de mercado que lleva un estilo saludable y aprecia los productos orgánicos.
- Los consumidores estarían dispuestos a pagar al menos 2,50 euros por el producto propuesto.
- Los supermercados son el canal de distribución de mayor agrado para este producto.
- La degustación y la publicidad a través de redes sociales son las mejores estrategias de promoción.
- Acorde al comportamiento de compra de los consumidores franceses, y el funcionamiento del mercado, resulta factible la introducción del producto propuesto.

### **3.1.4 Objetivos**

- Confirmar la aceptación de los consumidores franceses a un producto alimenticio listo para comer, a base de quinua cocinada acompañada por toppings saludables.
- Determinar el segmento al que debe ser dirigido el producto propuesto.
- Establecer la disposición de pago que tiene el mercado por el producto propuesto.
- Establecer los canales de distribución preferidos por los franceses para el producto mencionado.

- Determinar la estrategia de promoción más efectiva para este tipo de productos acorde a las preferencias de los consumidores franceses.
- Determinar la factibilidad de introducir el producto propuesto al mercado francés.

### **3.2 Investigación cualitativa**

Para el desarrollo de la investigación cualitativa del presente plan de negocios se realizaron cuatro entrevistas: dos a expertos, tanto en la industria de la quinua como en el mercado francés, y dos a consumidores franceses.

#### **3.2.1 Entrevistas a expertos**

##### **Entrevista a Fabien Przepolski**

Fabien Przepolski es el director ejecutivo de la Cámara de Comercio e Industrias Franco-Ecuatoriana, una entidad sin fines de lucro que existe desde 1989 en el mercado ecuatoriano y fue creada para desarrollar los negocios entre Ecuador y Francia. Se especializa en el comercio internacional, implantación de empresas en ambos países, exportación, traducciones, estudios de mercado, eventos y networking.

Hay varios puntos a destacar de la entrevista. Primeramente que Francia es un actor destacado para el comercio exterior ecuatoriano al hablar de productos de exportación tradicionales y que además existen varias instituciones financieras que apoyan las relaciones comerciales multilaterales entre Francia y Ecuador, como la Alianza Francesa Para el Desarrollo, que ha financiado más de 600 millones de dólares a lo largo del 2019.

Al hablar del mercado francés, se hizo hincapié en que es muy solicitado por todos los países de alrededor y el resto del mundo debido a su tamaño, habiendo un alto nivel de competencia; de igual manera se mencionó que es imprescindible hacer un buen estudio de mercado y recibir asesoría por parte de expertos o cámaras de comercio, ya que manejan redes de contactos y tienen conocimiento de las ferias clave para la introducción de cada tipo de producto, siendo aspectos que pueden brindar una ventaja a los exportadores; la asesoría legal también es importante.

En cuanto a los consumidores franceses, estos han evolucionado: son mucho más responsables, denotan una tendencia creciente hacia los productos orgánicos y no compran cualquier cosa que se les presente; le dan suma importancia a un estilo de vida saludable ya que el acceso al sistema de salud es costoso, por lo que se cuida bastante la alimentación. Además, se preocupan bastante de que el packaging sea eco amigable y respetan mucho la calidad y trazabilidad de un producto, fijándose bastante en que exista un comercio justo tras el mismo, sin muchos intermediarios ni aspectos como el trabajo infantil.

Sobre la manera de hacer conocer los productos a los consumidores, se mencionó que en el caso de alimentos resulta muy importante aplicar el método B2C, ya que lo ideal es que a través de la degustación el consumidor puede probar el producto y engancharse con el mismo, pero además dar un feedback directo.

### **Entrevista a Shanty Araujo**

Shanty Araujo es la encargada de exportaciones en Cereales Andinos, una empresa dedicada a la elaboración de cereales y snacks a base de quinua. Shanty se encarga del manejo de toda la parte de exportaciones, el mercado internacional, el marketing internacional, el estudio de mercados internacionales y además una parte del mercado nacional y el manejo de redes sociales.

En esta entrevista se destacó que la industria de la quinua está creciendo gracias a su versatilidad y los derivados que se pueden obtener en base a ella y que la quinua ecuatoriana es de alta calidad y cotizada a nivel internacional, apoyada por la tendencia mundial de alimentarse sano. La industria tiene una alta rentabilidad; sin embargo, innovar constantemente es clave, caso contrario sucede lo que a Bolivia y Perú, que a pesar de tener más variedades de quinua y manejar precios más bajos, se han estancado en la venta a granel, dejándole ventaja a Ecuador por el valor agregado que ofrecen sus productos a base de quinua. Los procesos también son un tema importante, pues los equipos utilizados son esenciales para conservar los nutrientes de la quinua y alcanzar los estándares de calidad internacionales; la maquinaria China es la mejor elección en este caso.

Sobre el mercado europeo, se destacó que existe una tendencia realmente alta en el consumo de productos veganos y saludables y que la gente tiene educación al momento de escoger sus productos, informándose bastante sobre las propiedades nutricionales de los mismos; los superfood son bien valorados y las certificaciones importantes. El envase biodegradable es imprescindible para los consumidores europeos y mientras más simple sea su diseño, mucho mejor. Haciendo un enfoque en el mercado francés, se mencionó que es muy complicado entrar a las cadenas de supermercados, por lo que es importante trabajar con un broker; un correcto estudio de mercado es imprescindible.

Sobre la publicidad y el marketing, se debe considerar que en Europa las ventas se hacen por Facebook y no por Instagram ni páginas web, y que además los consumidores buscan que el producto cuente una historia y muestre claramente su valor; los consumidores están dispuestos a pagar altos precios por productos que valgan la pena.

### **3.2.2 Entrevistas a clientes**

#### **Entrevista a Jeanette Bartus**

Jeanette Bartus, de 53 años de edad, es de nacionalidad francoecuatoriana y actualmente profesora del colegio La Condamine.

Como consumidora francesa, Jeanette considera que en Francia está muy arraigado el estilo de vida saludable y que la gente intenta consumir la mayor cantidad posible de productos de la tierra dándole gran importancia a los productos saludables y orgánicos, aunque estos sean más caros allá; de igual manera, considera que la falta de tiempo es un impedimento para comer saludable de manera regular. Jeanette incluye la quinua dentro de su alimentación por lo menos una vez a la semana, siendo uno de los alimentos que más se consumen en casa.

Al presentársele el producto, supo decir que le llama la atención, que lo consumiría como un snack y que le gusta el hecho de que sea saludable; sin embargo, un empaque ecológico es algo imprescindible para ella, ya que un contenedor de plástico descartaría inmediatamente su posibilidad de compra. En

cuanto a los toppings, considera que la salsa pesto sería una buena opción y que debe ser lo más natural posible; desaprobó totalmente la idea de un snack vegano y de igual manera el concepto de una versión dulce del producto. Jeannette dejó muy en claro que en la etiqueta del producto resulta imprescindible encontrar el origen del mismo y su valor nutricional, además de destacar que la quinua es orgánica, pues esto le da un gran valor agregado ante los ojos de los consumidores.

Al hablar del canal de distribución del producto, indicó que debería venderse en todas partes y no solamente en almacenes especializados; Carrefour es de sus supermercados favoritos. En cuanto a la publicidad adecuada para el producto, Jeannette piensa que la degustación es lo mejor, ya que es algo directo y permite probar el producto, tomando en cuenta que hay mucha gente que aún desconoce la quinua. Agregó también que para París la publicidad en el metro sería una muy buena opción. Respecto al precio, Jeannette dijo que 2 euros sería uno bueno, y que el precio máximo que ella considera pagar son 5 euros, pues es lo que equivale a un sánduche por ejemplo.

### **Entrevista a Yannick Latrille**

Yannick Latrille es un músico francés de 22 años de edad que vive en Dax, Francia.

Como consumidor y residente francés, Yannick considera que tiene un estilo de vida absolutamente sano, siendo para él muy importante el llevar una buena alimentación, a pesar de que la falta de tiempo podría complicar un poco este aspecto. Por otro lado, Yannick no considera que los productos orgánicos tengan un valor agregado y al hablar específicamente de la quinua, piensa haber escuchado alguna vez el nombre, pero no conoce cómo es, sus propiedades nutricionales, ni mucho menos la ha probado; de igual manera, al presentársele el producto, como no sabe qué es la quinua, dijo que le es indiferente pero que en caso de consumirlo, lo tomaría como un snack en lugar de una comida, siempre y cuando sea suficientemente bueno y le llene lo suficiente. En cuanto a los toppings, una salsa boloñesa sería de su preferencia y no tendría problema con que sean veganos; de igual manera, sí le gustaría un topping dulce.

Lo que más le llamó la atención acerca del producto fue su concepto de rapidez y facilidad de consumo y dejó muy en claro su posición acerca del plástico como un envase que no debe ser usado, pues considera que, si se trata de un producto saludable, este material no es una opción compatible y un envase biodegradable sería lo mejor, a lo cual acompaña con que la etiqueta debe tener la descripción del producto y su información nutricional claramente detallada. Yannick considera que el canal de distribución ideal para este tipo de productos son tiendas Bio-Vegan, pero que de todas formas podría estar en todo tipo de tienda o supermercado; en cuanto al precio, considera que el tipo de producto permite fijar precios altos al ser orgánico, saludable y nutritivo, por lo que él estaría dispuesto a pagar un máximo de 5 euros dependiendo de la cantidad. Finalmente, al hablar de la publicidad, considera que debe ser enfocada en el target, apoyándose de redes sociales y ferias de degustación para que exista una comunicación directa.

### **3.3 Investigación cuantitativa**

Para la investigación cuantitativa, se hizo uso del método inferencial tomando la encuesta como herramienta para llegar a resultados estadísticos. Las encuestas tuvieron un carácter auto aplicativo, ya que fueron realizadas utilizando Google Forms; la muestra estuvo conformada por 11 ciudadanos franceses que residen en Francia.

Para poder analizar los resultados se construyeron gráficos estadísticos y tablas dinámicas basadas en correlaciones significativas entre variables, a través de lo cual fue posible determinar que del 81,82% de franceses que consideran tener un estilo de vida saludable, el 72,73% percibe un valor agregado en los alimentos orgánicos, denotando su importancia; es muy importante para ellos llevar una alimentación sana. Paradójicamente, a pesar de tener presente la importancia de llevar una buena alimentación, solamente el 50% consumen alimentos saludables de manera diaria, lo cual se puede atribuir la falta de tiempo según el 70%. Al hablar de la quinua, el 70% de los encuestados la incluyen en su dieta y un 50% conoce los valores nutricionales de la misma. Al presentárseles el producto propuesto el 90% dijo que consideraría comprarlo, resaltando como aspectos fundamentales en este la calidad y el sabor, sus propiedades

nutricionales y su adaptación a un ritmo de vida acelerado; el 60% de los encuestados lo verían como una comida en lugar de un snack. El 50% comprarían el producto una vez a la semana, mientras que un porcentaje equitativo lo harían una vez cada dos semanas y una vez al mes; la cantidad a comprar por cada ocasión es una unidad para el 80% de los encuestados y dos unidades para el 20% restante. En cuanto a los toppings, las salsas de preferencia son Pesto, Carbonara y Boloñesa; existe un 80% de disgusto en cuanto a los toppings veganos, y al mismo porcentaje sí le gustaría una versión dulce del producto que incluya frutas. Sobre el empaque, el 90% considera importante que sea biodegradable; los aspectos principales que los encuestados piensan que la etiqueta del producto debería destacar son sus cualidades principales, su información nutricional, y su procedencia.

El canal de distribución con mayor aceptación por parte de los encuestados, abarcando el 90% de ellos, son los Supermercados; Carrefour es el favorito. Enfocándonos en el precio, entre 2,50 y 3 euros se considera uno justo para el producto; 4,50 euros sería el precio máximo a pagarse. En cuanto a la publicidad, las redes sociales son el medio de mayor aceptación con un 80% de apoyo por parte de los encuestados, quienes consideran que tanto la adaptación a un ritmo de vida acelerado, como con las propiedades nutricionales del producto, son los aspectos que mayormente llamarían su atención al momento de recibir dicha publicidad.

### **3.4 Conclusiones del análisis**

- La quinua tiene ya posicionamiento en el mercado francés, siendo muchos quienes la consumen habitualmente; sin embargo, según las entrevistas realizadas, aún existe un porcentaje del mercado que no conoce sus propiedades nutricionales o que incluso no conoce lo que es la quinua en sí. Al presentárseles a los posibles clientes el producto alimenticio listo para comer, a base de quinua cocinada acompañada por toppings saludables, hubo un 90% de aceptación, siendo las salsas Pesto, Carbonara y Boloñesa las preferidas según las encuestas realizadas; de igual manera hubo un alto grado de aceptación hacia una versión dulce del producto. Algo importante

para el éxito del producto es un empaque biodegradable, pues acorde a los clientes encuestados, un envase plástico no se alinea con la propuesta de alimentos saludables y provocaría que descarten la compra inmediatamente; el etiquetado debe ser sencillo y destacar las cualidades principales del producto, su información nutricional y su procedencia.

- El segmento de mercado al cual el producto propuesto debe ser dirigido es el 81,82% que considera tener un estilo de vida saludable, y adicional a esto percibe un valor agregado en los productos orgánicos y ve a la falta de tiempo como un impedimento para comer saludablemente, pues el producto listo para comer cubriría estas necesidades.
- Para la mayoría de los encuestados el producto serviría como reemplazo de una de las comidas diarias y lo comprarían una vez a la semana; el precio considerado justo está entre los 2,50 y 3 euros para ellos.
- Las encuestas arrojaron que el canal de distribución con mayor acogida son los supermercados, siendo Carrefour el favorito; de todas formas, según los entrevistados, es apropiado vender el producto en tiendas especializadas también.
- En cuanto a la promoción del producto, la degustación es el mejor método de enganche, ya que permite probar el producto; esto debe ser reforzado con publicidad por redes sociales, Facebook específicamente. A través de esto se debe destacar la adaptación del producto a un ritmo de vida acelerado y sus propiedades nutricionales, pero a la vez transmitir su historia de origen con el fin de llegar al corazón de los consumidores como se afirmó en una de las entrevistas.
- Al hablar de los productos alimenticios, el comportamiento de compra de los consumidores franceses denota una toma de decisiones extensiva, pues son compradores muy responsables que priorizan su salud y no compran al azar o instintivamente. Al momento de elegir un alimento, los franceses buscan que sean orgánicos y nutritivos, con un alto grado de innovación pero sin dejar de lado su carácter natural. De igual manera, los consumidores se fijan en la trazabilidad de los productos que compran, que haya un comercio justo detrás de estos y certificaciones que lo respalden. El aspecto ecológico es

fundamental también para sus decisiones de compra, pues siempre buscan que los empaques sean eco amigables y generen el menor impacto ambiental posible. Tomando esto en cuenta, resulta factible introducir el producto propuesto al mercado francés; sin embargo, se debe tomar en cuenta que al hablar de la logística de entrada, los expertos entrevistados aseguraron que se debe acudir a sistemas de apoyo como cámaras de comercio, asesoría legal y brokers en Francia, pues resulta realmente complicado hacerlo por cuenta propia.

Se comprobaron las hipótesis y se cumplieron los objetivos de investigación.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Hay diversos factores tanto del entorno como del mercado por los cuales se puede asegurar que hay una real oportunidad de negocio para una empresa productora y exportadora de alimentos ready to eat a base de quinua cocinada, empacada al vacío y acompañada de toppings saludables.

En Ecuador se identifican bastos factores positivos para el proyecto. Entre estos destacan los esfuerzos del gobierno nacional por apoyar el crecimiento de la industria agrícola ecuatoriana y diversificar las exportaciones del país, a través del Programa Nacional de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola, la Ley de Fomento Productivo, las preferencias arancelarias para insumos y materias primas de los productos que se exporten (ImportSol, 2017), y la línea de financiación de la CFN para empresas que exporten productos no tradicionales y con valor añadido (Jácome, 2019). De igual manera, el Ministerio de Agricultura y la Agencia Ecuatoriana de Agrocalidad apoyan la producción sustentable y el acceso seguro a alimentos sanos y nutritivos (MAGAP, 2013).

La cosecha de quinua en Ecuador viene arraigada desde épocas precolombinas por las generaciones pasadas de indígenas, que desde entonces han sido guardianes de este alimento (El Productor, 2015). Actualmente Ecuador es el tercer mayor productor de quinua a nivel mundial, siendo esta cultivada en Chimborazo, Carchi, Pichincha, Cotopaxi e Imbabura (LML Consultores, 2015),

representando un importante rubro económico para sus comunidades, quienes han sido capaces de responder a la creciente demanda del mercado internacional, no solamente en cantidad sino también por su calidad orgánica, sabor y tamaño, otorgándole un alto grado de reconocimiento entre los consumidores a nivel mundial. La innovación es otro característico de la industria ecuatoriana de la quinua, pues los productores han buscado dinamizar su oferta a través de helados, pastas, galletas, pasteles, empanadas, chichas, coladas, dulces, bebidas, turrone, entre otros; este valor agregado es de suma importancia para potencializar el cambio de la matriz productiva (FAO, 2011).

Por otro lado, en Francia también es posible identificar varios factores que sustentan la factibilidad del proyecto. De manera general, este país es uno de los más grandes en Europa, convirtiéndolo en un mercado muy atractivo por su tamaño. Afortunadamente, Francia y Ecuador tienen excelentes relaciones comerciales, apoyadas incluso por el acuerdo comercial con la Unión Europea gracias al cual bastos productos ecuatorianos pueden entrar al mercado francés con un 0% de ad valorem, la quinua incluida (González, 2017). El mercado francés ha evolucionado: sus consumidores son muy responsables, con un alto nivel de conciencia medioambiental y denotan una creciente demanda de productos orgánicos, transparentes, naturales y saludables, tomando muy en cuenta la información sobre la procedencia, fabricación y certificaciones de los productos que consumen (PROECUADOR, 2019). A más de las tendencias saludables, la población francesa ha desarrollado preferencias alimenticias que van acorde a su estilo de vida acelerado, buscando simplicidad, autenticidad e innovación, pero sin dejar de lado lo natural (PROCOMER, 2011). Haciendo un acercamiento al consumo de la quinua, es preciso destacar que Francia representa un mercado pionero para este cereal y lidera su importación en el continente europeo (PROMPERU, 2019). Bolivia y Perú son sus principales proveedores y Ecuador se encuentra en el octavo puesto; sin embargo, la quinua ecuatoriana es altamente valorada en el mercado francés como se mencionó anteriormente. En el 2015 se dio un boom de la quinua en Francia y a partir de entonces su consumo ha seguido en aumento tanto en grano como procesada, tomando en cuenta que el mercado valora bastante la innovación a través de sus

derivados (PROMPERU, 2019). Cabe recalcar que pese a que este cereal está altamente arraigado en el mercado francés, aún hay gran parte del mismo que desconoce sus propiedades nutricionales o lo que es la quinua en sí, por lo que todavía hay gran potencial de desarrollo y crecimiento.

Dentro de la industria de la quinua en Francia existe un factor negativo para el proyecto que es la alta competitividad existente. Los consumidores pueden encontrar una gran variedad de sustitutos para la quinua a un menor precio y también derivados de la quinua como pastas, sopas, harina, barras energéticas y bebidas (Quinoa.pe, 2016). De igual manera hay ya un competidor directo que consiste en un dúo de quinua con lenteja, piña y leche de coco de la marca francesa Vivien Paille Mijotés que está listo para comer metiéndolo al microondas por un minuto y medio (PROMPERU, 2019); sin embargo, en el mercado no existe ninguna opción igual al producto propuesto que esté 100% listo para comer, ya sea en base a la misma quinua o cualquier otro cereal, siendo esta su mayor característica diferenciadora.

Haciendo énfasis directo en el producto propuesto, se determinó que hay 90% de aceptación hacia el mismo por parte de los posibles clientes, quienes incluso expresaron su agrado hacia una versión dulce del producto y no solamente salada. Se optaría por el producto como reemplazo de una de las comidas diarias, aunque también podría encajar como un snack; la frecuencia de compra es una vez a la semana y el precio que se considera justo oscila entre los 2,50 y 3 euros. De las entrevistas realizadas resalta el hecho de que la propuesta debe alinearse con el carácter ecológico que buscan los consumidores a través de un empaque biodegradable, y el etiquetado debe ser simple y resaltar las cualidades principales del producto, su información nutricional y su procedencia. Según los expertos entrevistados, la logística de funcionamiento del mercado francés es un poco complicada, por lo que será necesaria la intervención de un bróker que introduzca el producto en tiendas especializadas y las cadenas de supermercados, especialmente Carrefour al ser el favorito. La promoción del producto debe consistir en la degustación, por ser el mayor medio de enganche para los consumidores, y debe reforzarse con el uso de redes sociales.

El proyecto encuentra su oportunidad de negocio al tomar como referencia un mercado objetivo de 82 830 personas, correspondiente a la población urbana de París con un estrato social-económico medio alto, cuya edad esté entre los 18 y 45 años, y tengan un estilo de vida acelerado pero saludable a la vez. Se ha designado París como destino específico de las exportaciones ya que es la ciudad más grande y con mayor población de Francia, pero también es uno de los centros de negocios y comerciales más importantes de Europa y del mundo, contando además con el cuarto puerto más importante del país (Buchot, 2017).

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de Marketing**

Para establecer la estrategia general de marketing se tomó como base las estrategias genéricas de Porter y se consideraron varios factores sobre el producto.

Este alimento ready to eat a base de quinua está enfocado en un segmento de mercado específico, que perciba un valor agregado en los productos orgánicos y se preocupe por su salud. De igual manera, denota un nivel de exclusividad debido a que los productos orgánicos suelen ser más caros en el mercado; al hablar de la quinua en especial, está dirigida a gente con poder adquisitivo medio, medio-alto y alto debido a su precio. Por lo tanto, la estrategia de marketing adecuada es la segmentación enfocada a diferenciación, que se logra cuando una empresa “ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes y por lo cual están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra” (Economipedia, 2017). En este caso la estrategia de diferenciación consiste en que la quinua no viene en una presentación al granel, sino que la misma ya está cocinada y lista para comer, teniendo la opción de escoger entre una variedad de sabores para acompañarla, y haciendo posible que la quinua, que normalmente tiene un tiempo de cocción demoroso, pueda ser consumida de manera rápida y fácil, adaptándose a un ritmo de vida acelerado pero a la vez saludable.

### 5.1.1 Mercado objetivo

Para el producto propuesto, el perfil del comprador corresponde a hombres y mujeres que residan en la parte urbana de París y sean de estrato social-económico medio alto, cuya edad esté entre los 18 y 45 años, tengan días ocupados, lleven un estilo de vida saludable y además perciban un valor agregado en los productos orgánicos.

*Tabla No 3: Segmentación del mercado*

SEGMENTACIÓN	
Población metropolitana de París	12.292.895
Clase media-alta	22%
Población 18-45 años	33,33%
Población parte de la fuerza laboral	65,00%
Población que lleve un estilo de vida saludable	66,00%
Población que consume alimentos orgánicos	34,00%
Población que consume quinua	70,00%
Población que compraría el producto	90,00%
<b>MERCADO META</b>	<b>82830</b>

Para poder determinar el mercado objetivo se tomó en cuenta que el 66% de los habitantes de Francia consideran que llevan un estilo de vida saludable y se evidencia en su buen estado de salud (OECD, 2018), el 34% de los franceses consumen alimentos orgánicos de manera regular (PROMPERU, 2018), y que según las encuestas realizadas anteriormente, el 70% de la población consume quinua. Por lo tanto, al realizar el cálculo numérico, se estableció un mercado objetivo de 82 830 personas. La frecuencia de compra establecida fue de una unidad una vez a la semana, lo cual representa 4 307 160 unidades al año; se fija captar el 2% de la potencial demanda, representando 86 143 unidades venidas anualmente.

### 5.1.2 Propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor se hizo uso del Modelo Canvas, que es una “herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada” (IEBS, 2015), mismo que puede observarse en el Anexo 7.

De esta manera, la propuesta de valor es: Quinua lista para comer, de consumo rápido y sencillo, con ingredientes orgánicos, de la mejor calidad y sabor, que se adapta a un estilo de vida ocupado pero saludable a la vez.

### Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento a aplicar en este caso es más por lo mismo, que consiste en entregar más beneficios a través del producto ofrecido por el mismo precio (Nardi, 2015). En el caso del producto propuesto, se da mayor beneficio al consumidor al ofrecer la quinua ya cocinada y lista para comer acompañada de una variedad de toppings a elección; el precio de venta irá a la par con el precio de la quinua y de sus derivados en el mercado francés.

### **Estrategia de internacionalización**

La estrategia de internacionalización consistirá en la exportación indirecta, que es “la exportación realizada mediante intermediarios independientes que se hacen cargo de todos los trámites” (CIG, 2011). Se ha escogido esta estrategia ya que en las entrevistas realizadas los expertos hicieron hincapié en la importancia de un bróker y lo difícil que resulta la entrada directa a los canales de distribución minoristas en Francia. El importador designado será Euronat, que es el mayor distribuidor de quinua en Europa y suministra a grandes minoristas como Carrefour, y cadenas de tiendas especializadas como Biocoop y La vie claire (EUROECOTRADE, 2015). El Incoterm negociado será CIF, por lo que el precio de venta incluirá el costo del producto, el flete internacional, y el seguro hasta el puerto Le Havre de París. El tiempo de viaje promedio es de 18 días hasta el puerto Le Havre en París, con la naviera CMA-CGM (PROECUADOR, 2017). Se estima el envío de un aproximado de 21 535 unidades de manera trimestral, en un contenedor seco de 20 pies cuyo costo es de \$2 500.

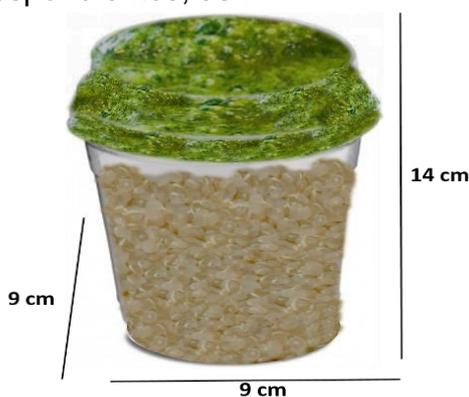
## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **PRODUCTO**

El proyecto plantea la producción de un alimento ready to eat a base de quinua orgánica cocinada y empacada al vacío, acompañada por toppings saludables que serán Pesto con nueces, enfocándose en el segmento vegetariano y vegano del mercado, Carbonara con tocineta ahumada y Boloñesa. El producto será de fácil manejo adaptándose así a su ritmo de vida acelerado, pero sin descuidar el cuidado de la línea y el bienestar del cuerpo a través del consumo de productos nutritivos; adicional a esto su empaque será ecoamigable.

### a. Atributos

La quinua es un alimento de gran valor nutricional: es de alto aporte proteico, fuente de fibra y rica en minerales esenciales y vitaminas. Posee potentes sustancias bioactivas que actúan como antiinflamatorios, antivirales, anticancerígenos y antidepresivos. Adicional a esto tiene un índice glucémico bajo y no contiene gluten, haciéndola apta para celíacos (Santiago, 2015). Su consumo regular aporta energía de calidad al cuerpo, da mayor rendimiento mental, ayuda a manejar el estrés, estimula la pérdida de peso y propicia la reconstrucción muscular tras el ejercicio (CUERPOMENTE, 2018). El producto propuesto vendrá en una presentación dúo pack; el vaso contendrá 170 gramos de quinua cocinada y la tapa superior contendrá 105 gramos de los toppings correspondientes, así:



*Figura No. 1: Prototipo del producto*

El producto tendrá un año de caducidad y no es necesario mantenerlo en refrigerio, pero una vez abierto deberá ser refrigerado y consumido en un máximo de dos días. La información nutricional y composición de cada uno de los tres sabores de toppings que estarán disponibles se detalla en el Anexo 8.

Como se mencionó anteriormente, las certificaciones representan uno de los atributos principales para el producto. En este caso el producto contará con la certificación “Global Agricultural Practices”, que logra que los productos agrícolas se comprometan a responder a sus consumidores en cuanto a la seguridad alimentaria, protección del medio ambiente y a sus trabajadores. De igual manera el producto mostrará el logo orgánico de la Unión Europea, que certifica

que al menos el 95% de sus ingredientes han sido elaborados de manera orgánica (PROECUADOR, 2017).

## **b. Branding**

**Nombre de la empresa:** EXPORTADORA DE ALIMENTOS BONSANTÉ S.A.

**Nombre de la marca:** Bonsanté

**Slogan:** “Délicieux et naturel”

**Logo:**



*Figura No. 2: Logo de la empresa*

Bonsanté viene de “Bonne Santé” que en español significa “Buena Salud”. El color verde representa vegetación, vida y bienestar, esto en equilibrio con la naturaleza, algo imprescindible para la identidad del producto, y de igual manera asociado a lo orgánico, que es una de las características esenciales del mismo. El slogan “Délicieux et naturel” es otro elemento importante, pues se traduce en “Delicioso y natural”, haciéndole saber al cliente que lo natural no tiene por qué ser insípido o desabrido como muchas veces se piensa. Es importante recalcar que el nombre en francés es un aspecto que le permitirá al consumidor acercarse mucho más a la marca; según la investigación realizada anteriormente, los franceses son muy suyos y el establecer una marca en inglés por ejemplo, crearía distancia de por medio entre el comprador y el producto.

## **c. Empaque**

### **Primario**

El envase que consta de un vaso y una tapa superior según se explicó anteriormente, está elaborado con PLA, es decir, fécula de maíz. Al ser este un

biopolímero resulta un perfecto sustituto para el plástico tradicional, con la diferencia de que es totalmente biodegradable (KLIMER, 2018). No transfiere dioxinas, olores, ni sabores, es apto para congelación y microondas, y en condiciones de compostaje se degrada por completo en un período de 90 a 120 días; puede ser compostado de forma casera o tratado como un desecho orgánico tradicional (Biodegradables Ecuador, 2019). El dúo pack incluirá un cubierto hecho con el mismo material en medio de ambas partes y adicionalmente tendrá un impreso indicando que es ecoamigable.

### **Secundario**

El empaque secundario consiste en una caja de cartón reforzado cuyas medidas son 28.5 cm de alto, 27.5 cm de ancho y 18.5 cm de profundidad; cada caja contendrá 12 envases primarios, 4 de cada sabor.

#### **d. Etiquetado**

La legislación francesa de etiquetado va acorde a los parámetros establecidos para toda la Unión Europea, pero modificando el idioma según el país. En este caso el etiquetado debe estar escrito en francés y cumplir con los siguientes parámetros (DGCCRF –JUILLET, 2018):

- **Lugar de origen:** Quito, Ecuador
- **Lista de ingredientes en orden de importancia decreciente de peso:** Dependerá específicamente de cada sabor de topping; sin embargo, en todos los casos la quinua irá primero, seguido por los ingredientes de la salsa y finalmente los conservantes.
- **Ingredientes alergénicos:** Puede contener trazos de nueces y leche.
- **Cantidad neta del producto:** 275 gramos
- **Fecha de vencimiento:** Consumir preferentemente antes de dd/mm/aa, fecha correspondiente a la de un año después de su elaboración.
- **Operador que comercializa el producto:** Euronat
- **Instrucciones de uso:** Listo para comer; cubierto incluido; agregue el topping a la quinua y disfrute; sírvase frío o caliente; envase apto para microondas.

- **Condiciones de almacenamiento:** Mantener el producto en un lugar fresco. Refrigerar una vez abierto.
- **Declaración nutricional:** Orgánico, fuente de proteínas, libre de gluten.

Adicional a lo exigido por la legislación francesa, el etiquetado contendrá los sellos de las certificaciones mencionadas anteriormente y en su parte interna habrá una reseña rápida de la quinua, sus beneficios y su producción en Ecuador. De igual manera se resaltará el hecho de que el envase es biodegradable y se explicará sobre su material por dentro. La etiqueta será de cartón y recubrirá al producto, viéndose así:



Figura No. 3: Presentación del producto terminado

## e. Soporte

La línea de soporte ideal para Bonsanté, tomando en consideración que el producto y el consumidor estarán en países diferentes, será un sistema para administrar las relaciones con los clientes (CRM) integrado en la página web de la empresa, donde se podrá mantener una comunicación constante y permanente con ellos. Adicional a esto un representante comercial de la empresa se comunicará mensualmente con los distribuidores en Francia para valorar su nivel de satisfacción con el producto y la empresa, y solventar inconvenientes en caso de que se presenten.

## PRECIO

Para determinar el precio óptimo del producto se hizo uso del Van Westendorp, tomando en cuenta los datos de las encuestas realizadas anteriormente; se

obtuvo un precio de 3 euros como el ideal para el mercado francés, como puede observarse en el Anexo 9.

#### a. Costo de venta

*Tabla No. 4: Costo de venta del producto*

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo	Costo unitario
Quinoa orgánica	Kg	0,047	\$ 2,65	\$ 0,12
Sal y condimentos orgánicos	Kg	0,002	\$ 0,40	\$ 0,001
Aceite de girasol orgánico	L	0,003	\$ 4,50	\$ 0,01
Mezcla toppings orgánicos	Kg	0,1	\$ 2,27	\$ 0,23
Conservantes orgánicos	Kg	0,05	\$ 1,10	\$ 0,06
Envase ecológico	Unidad	1	\$ 0,15	\$ 0,15
Cubierto ecológico	Unidad	1	\$ 0,05	\$ 0,05
Etiqueta	Unidad	1	\$ 0,05	\$ 0,05
<b>Costo de materia prima e insumos</b>				<b>\$ 0,67</b>
Mano de obra directa				\$ 0,40
Mano de obra indirecta				\$ 0,13
<b>Costo mano de obra</b>				<b>\$ 0,53</b>
Transporte interno	Dólar	\$ 250,00		\$ 0,01
Seguro interno	Dólar	\$ 80,00		\$ 0,004
Certificado de origen	Dólar	\$ 10,00		\$ 0,0005
Agente aduanero de exportación	Dólar	\$ 250,00		\$ 0,012
Consolidación de carga	Dólar	\$ 120,00		\$ 0,006
Transferencia de carga (Gate to ship)	Dólar	\$ 50,00		\$ 0,002
Flete internacional	Dólar	\$ 2.500,00		\$ 0,12
Seguro internacional	Dólar	\$ 1.570,00		\$ 0,07
<b>Costos logísticos</b>				<b>\$ 0,22</b>
<b>Costo unitario del producto</b>				<b>\$ 1,43</b>

#### b. Estrategia de precios

Para fijar el precio del producto se usará la estrategia de fijación de precios basada en el valor para el cliente, que utiliza las percepciones del cliente sobre el producto, partiendo de sus necesidades y los beneficios que debe aportarle el producto para luego fijar el precio considerando si el cliente lo cree adecuado para el valor recibido (Kotler, 2013). En este caso el valor percibido por el cliente se basa en que es un producto orgánico, con excelentes propiedades nutricionales y amigable con el medio ambiente; esto sin dejar de lado que la quinua es muy valorada en el mercado francés y que ya estará lista para comer, adaptándose a un estilo de vida ocupado pero saludable a la vez.

#### c. Estrategia de entrada

Se usará la fijación de precios por descremado, en la cual “se fija un precio elevado para un producto nuevo con la finalidad de obtener ingresos máximos,

capa por capa, de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto” (Kotler, 2013). Esta estrategia es acorde al carácter de exclusividad que tiene la quinua, y por ende el producto, en el mercado francés, dirigiéndose a un segmento cuyo poder adquisitivo es relativamente alto.

#### **d. Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste será la fijación de precios internacionales, que consiste en que “en un país se establecen los precios con base en factores específicos de ese lugar, como condiciones económicas, situaciones de competencia, leyes y regulaciones y desarrollo del sistema de mayoristas y minoristas” (Kotler, 2013). Por lo tanto, los precios se incrementarán acorde a la evolución del mercado francés de la quinua, tomando en cuenta el aumento de costos implicados en el tiempo.

### **PLAZA**

Como ya se mencionó anteriormente, los principales canales de distribución para los productos orgánicos son las cadenas de supermercados con un 46,4% y los minoristas ecológicos con un 35,4% (EUROECOTRADE, 2015).

#### **a. Estrategia de distribución**

Se aplicará una estrategia de distribución selectiva que “supone un número reducido de distribuidores e implica el cumplimiento de una serie de requisitos por parte del intermediario; el distribuidor puede comprar y vender productos de la competencia” (Lambin, 2009). En este caso el intermediario será Euronat, desempeñando el papel de distribuidor mayorista y a su vez suministrará el producto a los distribuidores minoristas seleccionados. Cabe recalcar que Euronat es una vía efectiva para entrar a los puntos de venta franceses, caso contrario resulta casi imposible; sin embargo, Bonsanté tomará la decisión de los lugares de distribución del producto, tomando aquí lugar la estrategia selectiva.

#### **b. Puntos de venta**

Puesto que la distribución será selectiva, los puntos de venta serán tres: Carrefour en el caso de las cadenas de supermercados, y Biocoop y La vie claire en cuanto a las cadenas de tiendas especializadas. Todos son puntos de venta reconocidos en el mercado francés; en el caso de Carrefour, es el supermercado favorito según la investigación al cliente realizada.

### c. Canal de distribución

El tipo de canal a usarse será indirecto, pues el producto pasará por intermediarios antes de llegar al consumidor final. Especificando aún más, el canal será mayorista, mismo que contiene dos niveles de intermediarios: los mayoristas y los detallistas (Philip & Gary, 2003). La estructura del canal de distribución será entonces la siguiente:

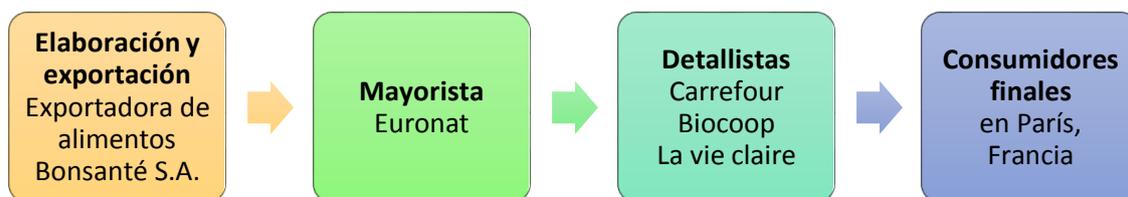


Figura No. 4: Canal de distribución

## PROMOCIÓN

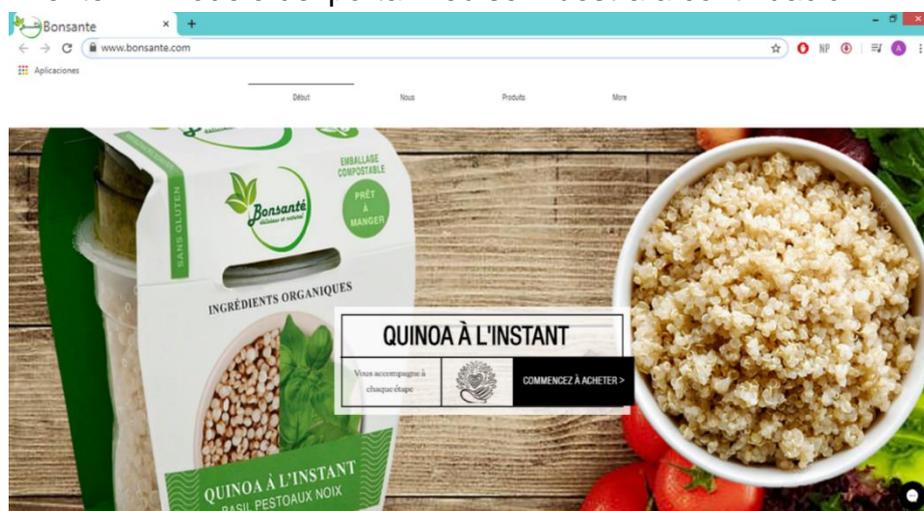
### a. Estrategia promocional

La estrategia a utilizarse será pull o de atracción, que “consisten en dirigirse directamente al consumidor con la finalidad de atraerlo hacia la marca” (Lambin, 2009). Por lo tanto, los consumidores serán expuestos constantemente a los estímulos de marketing de Bonsanté con la finalidad de construir una marca a la que los clientes sientan cerca y en la cual confíen.

### b. Publicidad

Hay varios medios publicitarios para llegar al consumidor francés, siendo la televisión el más eficaz, ya que el 94% de los hogares cuentan con televisor (Santander Trade, 2020). Un comercial televisivo sería una de las herramientas publicitarias principales al momento de introducir el producto al mercado, por lo que se usará durante el primer trimestre de ventas; el comercial tendrá una

duración de 40 segundos y será reproducido una vez al día, 5 días a la semana. Los paneles publicitarios tienen un alto impacto también, por lo que serán colocadas vallas publicitarias con 2 semanas de duración una vez al trimestre en paradas de autobús y estaciones de metro y tren, considerando la alta afluencia de gente en estos lugares. El uso de herramientas web será otro aspecto fundamental, ya que Francia tiene más de 50 millones de usuarios de internet (Santander Trade, 2020). Por lo tanto, se creará una página web en la que el cliente pueda encontrar más información sobre el producto, sus atributos, y su origen, y además encuentre la línea de atención al cliente como se mencionó anteriormente. El modelo del portal web se muestra a continuación:



*Figura No. 5: Página web de la empresa*

Las redes sociales son otro punto fuerte dentro de la era digitalizada que vivimos, lo cual se pudo corroborar con el análisis del mercado en el que los consumidores coincidieron en que les gustaría recibir publicidad del producto por este medio. Facebook es la red social de mayor apoyo a los negocios en este país (Araujo, 2019), por lo que se mantendrá una relación constante con el cliente a través de esta plataforma, publicando contenido sobre el producto, datos interesantes sobre el mismo, promociones vigentes y dinámicas en las que el cliente pueda participar para sentirse más cerca de la marca; esto se realizará cada dos días para construir la presencia de la marca y el primer año se manejará un nivel más alto de promoción. La página modelo de Facebook de Bonsanté puede revisarse en el Anexo 10.

**Evento de lanzamiento:** Otra actividad publicitaria importante es un evento de lanzamiento del producto que tendrá lugar en el Jardín de Tuileries, al ser considerado el corazón de París por su tamaño y afluencia de gente. El evento deberá ser coordinado con el museo de Louvre y tendrá lugar en el mes de junio por el clima veraniego favorable; este será promocionado con vallas publicitarias y el apoyo de influencers quienes recibirán producto a cambio de su mención, y consistirá en dinámicas interactivas con los clientes a través de las cuales podrán ganarse muestras gratuitas del producto; también habrá degustaciones y promociones para quienes deseen comprar en ese momento.

### **c. Promoción de ventas**

A partir del 01 de enero de 2019 en Francia entró en vigor la “Ordenanza relativa a la venta a pérdida y la organización de las promociones para productos alimenticios” que regula la promoción de los productos alimentarios con el fin de evitar la destrucción del valor de los mismos; como consecuencia, las promociones no pueden exceder el 34% del precio de venta, prohibiendo así ofertas de 2x1. De igual manera, el volumen de promociones no debe superar el 25% del total anual de ventas (FEPEX, 2019). Tomando esto en cuenta, al inicio de cada semestre se aplicará la promoción de una unidad gratis por cada tres unidades compradas hasta alcanzar el volumen de 2 500 unidades gratis. Al año se evaluará la eficiencia de la promoción para tomar más decisiones a futuro.

### **d. Relaciones públicas**

Parte importante de las relaciones públicas de Bonsanté es la asistencia a ferias, que en este caso serán enfocadas en el sector de alimentos, frutas, y hortalizas. Las principales son SIVIAL en el mes de enero, Natexpo en octubre, y Food Ingredients Europe en diciembre; las tres toman lugar en París (PROMPERU, 2019). Bonsanté tendrá presencia con un stand en estas ferias, ofreciendo degustación del producto, muestras gratis y tarjetas de presentación, lo cual considerando el alto alcance de los eventos, permitirán dar a conocer el producto en el mercado y construir el posicionamiento de la marca.

### **e. Fuerza de ventas**

El equipo de fuerza de ventas estará dividido en dos: una parte estará ubicada en Ecuador, estará conformado por un relacionista público y un publicista, y se encargará del manejo de la página web, redes sociales, y creación de contenido; su trabajo será fundamental para que el cliente sienta que la marca está cerca suyo todo el tiempo. La otra parte será indirecta, ubicada en París y dirigida por Euronat como mayorista; consistirá en dos impulsadoras quienes se encargarán de la asistencia a ferias y manejo de las actividades de marketing directo.

#### f. Marketing directo

Tomando en cuenta el pensamiento ecológico de los consumidores franceses, se descartarán los flyers como herramienta, ya que pueden verse poco eco amigables a los ojos del cliente. Por lo tanto, el marketing directo consistirá básicamente en la degustación, ya que al ser un alimento es la mejor manera de enganchar a los consumidores. Según la investigación al cliente realizada, la degustación es el medio de promoción más efectivo, ya que no solamente le permite al consumidor probar el producto y crear en ellos las ganas de comprarlo, sino que también permite dar a conocer la quinua entre quienes la desconocen y lo más importante, crea la oportunidad de recibir una retroalimentación por parte del cliente de manera inmediata y sin filtros. Las degustaciones se llevarán a cabo en los puntos de venta anteriormente mencionados, y serán dirigidas a quienes en rasgos generales encajen con el target del producto, es decir, busquen alimentos nutritivos y saludables.

A continuación se detallan los costos proyectados a 5 años relacionados a la promoción del producto:

*Tabla No. 5: Costos publicitarios proyectados*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Espacio televisivo	\$ 10.392,93				
Evento de lanzamiento	\$ 2.500,00				
Vallas publicitarias	\$ 1.520,00	\$ 1.520,00	\$ 1.520,00	\$ 1.520,00	\$ 1.520,00
Creación de página web	\$ 800,00				
Mantenimiento de página web		\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Sponsor Facebook	\$ 1.500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Muestras gratuitas	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00
Participación en ferias	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Productos para degustaciones	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00	\$ 145,00
Promoción de ventas	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
<b>Total</b>	<b>\$ 25.102,93</b>	<b>\$ 11.110,00</b>	<b>\$ 11.110,00</b>	<b>\$ 11.110,00</b>	<b>\$ 11.110,00</b>

## **6. PROPUESTA DE ESTRUCTURA Y FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Bonsanté S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de alimentos ready to eat a base de quinua orgánica, que a través de su innovación constante y productos de calidad busca llegar a quienes tengan un estilo de vida saludable, alineándose siempre a los estándares del mercado internacional, causando un mínimo impacto medioambiental gracias a sus empaques eco amigables y operando de manera ética en beneficio de nuestros colaboradores, para así lograr un crecimiento no solamente rentable, si no también sustentable.

#### **6.1.2 Visión**

Para el año 2025, Bonsanté será reconocida en varios países europeos como sinónimo de salud y sabor al instante, gracias a su portafolio de alimentos orgánicos ready to eat, transmitiendo siempre innovación y calidad a través de sus productos, basada en la responsabilidad empresarial hacia el medio ambiente y nuestros colaboradores.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

##### **Objetivos de mediano plazo:**

- Para el segundo año, aumentar un 3% la participación de mercado mediante la inversión en publicidad.
- Aumentar las ventas un 5% anualmente a partir del segundo año a través de la ampliación del canal de distribución a nivel de los detallistas y un sistema de ventas en línea en la página web.
- En el tercer año, desarrollar el mercado un 6% mediante la ampliación de las plazas de distribución a al menos tres ciudades francesas más.
- En el cuarto año, a través de las utilidades retenidas, reinvertir en la capacidad de producción en un 50% con una olla industrial con sistema de escurrido integrado, y una olla industrial con agitador adicionales.
- Obtener hasta fines del quinto año las certificaciones BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), de Comercio Justo, e ISO22000 de Seguridad Alimentaria.

## Objetivos a largo plazo:

- A partir del sexto año, ampliar el portafolio de la empresa con dos productos nuevos anualmente gracias a la inversión en Investigación y Desarrollo.
- En el sexto año, aumentar en un 20% la infraestructura de planta con la utilidad neta generada en el año pasado.
- Aumentar un 15% la participación en el mercado a lo largo del séptimo año, ampliando la distribución a países aledaños como Suiza y Alemania.
- En el séptimo año, aumentar en un 50% los esfuerzos de marketing a través de la inversión en publicidad en los nuevos mercados.
- En el octavo año, inaugurar una tienda propia de Bonsanté en París, como punto de distribución adicional a los detallistas ya establecidos.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Mapa de procesos

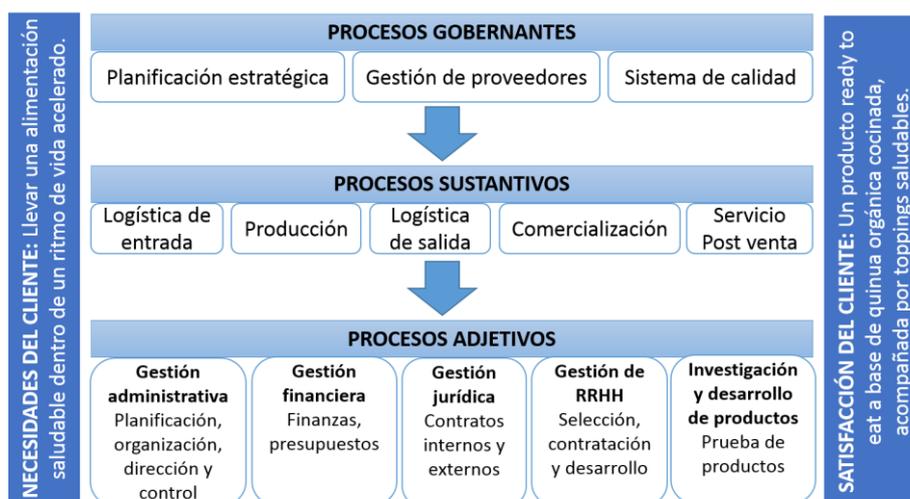


Figura No. 6: Mapa de procesos

El mapa de procesos implementado por Bosanté busca que todos los procesos se complementen entre sí para lograr satisfacer las necesidades de su cliente de llevar una alimentación saludable dentro de un ritmo de vida acelerado con un alimento ready to eat a base de quinua cocinada, de la manera más eficiente y eficaz posible. Los procesos gobernantes se basan en la planificación estratégica de las operaciones de la empresa para cumplir con la producción y exportaciones previstas, apoyadas de un sistema de calidad que asegure el cumplimiento de los estándares internacionales. Los procesos sustantivos están

relacionados directamente con el producto, contemplando los insumos y maquinaria necesarios tanto para la producción de la quinua como la elaboración de los toppings, y también su logística de exportación y servicio post venta a nivel de los distribuidores en París y los clientes finales. En el caso de los procesos adjetivos, estos corresponden a las gestiones necesarias para mantener una estructura administrativa, financiera, jurídica, de Recursos Humanos y de Investigación y Desarrollo sólida, que le permitan al producto alcanzar el éxito en el mercado francés.

## 6.2.2 Proceso productivo

### a. Flujoograma de producción:

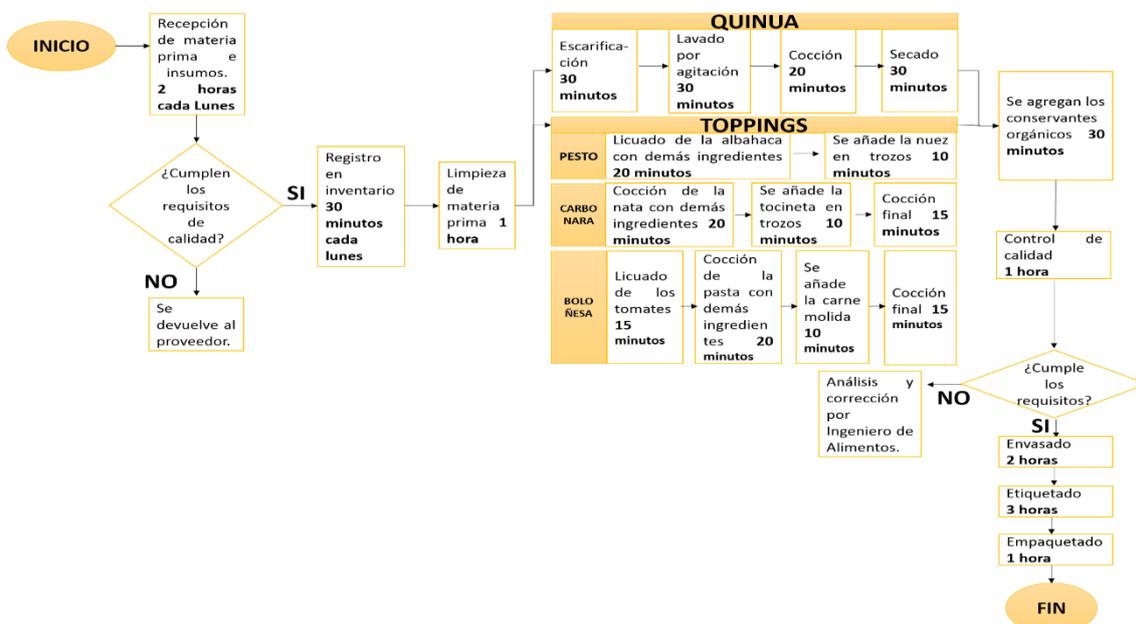


Figura No. 7: Flujoograma de producción

El proceso de producción inicia con el aprovisionamiento de la materia prima e insumos, que se realizará cada lunes. El encargado de recibirlos deberá comprobar si cumplen con los requisitos solicitados por Bonsanté; si lo hacen, serán registrados en el inventario de materias primas, caso contrario debe ser devuelto al proveedor para su reposición. Posteriormente, la materia prima ya ingresada pasará por un proceso de limpieza respectivamente. En el caso de la limpieza de la quinua, consistirá en pasar por una despedradora para eliminar las impurezas del grano. En adelante, el proceso productivo se divide en dos: la preparación de la quinua y la elaboración de los toppings.

En el caso de la quinua, esta contiene saponinas que recubren el grano, dándole un sabor amargo e impidiendo su consumo directo; por lo tanto, el grano debe pasar primero por un proceso de desaponificación que consta de dos partes: la escarificación, que consiste en usar máquinas escarificadoras que pelan el grano en seco, y el lavado por agitación, en el que se usa un equipo con camisa de calentamiento a vapor y un agitador accionado por un motor eléctrico para someter a la quinua a una fricción húmeda y eliminar la saponina residual. Una vez que se haya desaponificado la quinua se procede a la cocción de la misma en una olla industrial a 150°C y utilizando una proporción peso/volumen de 1/3 entre la quinua y el agua. Finalmente, se escurre la quinua y con el uso de secadores continuos se la seca a una temperatura de 50°C, que vendría a ser la equivalente a la de un secadero natural con el fin de no alterar las propiedades nutricionales del grano, hasta llegar a una humedad de 12% para evitar la fermentación del producto. En cuanto a los toppings, cada sabor sigue su proceso correspondiente. Para la salsa pesto se licúa la albahaca junto con los demás ingredientes y una vez que la salsa esté en su punto se agregan las nueces en trozos. En el caso de la salsa carbonara, se debe cocinar la nata para cocinar con los condimentos en una olla industrial a 150°C; posteriormente se agrega la tocineta en trozos y se deja dar una segunda cocción para que esta no quede cruda. Finalmente, para la salsa boloñesa, el tomate debe ser licuado y luego cocinado junto con los demás ingredientes en la olla industrial a una misma temperatura de 150°C, y cuando la salsa esté ya lista agregar la carne molida y dejar que se cocine igualmente.

En adelante el proceso productivo vuelve a ser el mismo para ambas partes del producto, consistiendo en agregar los conservantes orgánicos, realizar un control de calidad, y en caso de estar todo en orden proceder al envasado, que será automático para una dosificación precisa del producto, y el etiquetado, que será hecho de forma manual. Finalmente se empaquetará el producto en sus empaques tanto secundarios como terciarios.

El proceso productivo de 212 unidades tendrá una duración total de 8 horas hasta el empaquetado final del producto, tomando en consideración que hay varias actividades que se realizan a la par.

## b. Capacidad de producción

La empresa estará ubicada en Conocoto, en el sector La Salle, teniendo la planta un área total de 1 500 m<sup>2</sup>; su estructura puede revisarse en el Anexo 11. En un inicio la maquinaria ocupará la mitad de su capacidad total, es decir, pudiendo procesar 20 kg de quinua al día, se procesarán solamente 10 kg; a continuación se detallan las máquinas necesarias:

Tabla No. 6: Costos de maquinaria

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Elevador de chevrones	4	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00
Despedradora	1	\$ 9.500,00	\$ 9.500,00
Escarificador de quinua	1	\$ 7.550,00	\$ 7.550,00
Lavadora de quinua	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
Secador de lecho horizontal	1	\$ 15.900,00	\$ 15.900,00
Olla industrial con sistema de escurrido integrado	1	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00
Olla industrial con agitador	2	\$ 3.500,00	\$ 7.000,00
Licuada industrial	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Máquina envasadora al vacío	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Máquina envasadora para salsas	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 78.250,00</b>

En cuanto al personal, serán necesarios un Ingeniero de Alimentos que se encargue de la recepción y control de calidad de la materia prima e insumos, así como del control de calidad del producto ya elaborado, 2 operadores encargados de la limpieza de la materia prima y la elaboración del producto, y 3 operadores encargados del envasado, etiquetado, y empaquetado, como se detalla en el Anexo 12.

### 6.2.3 Proceso logístico

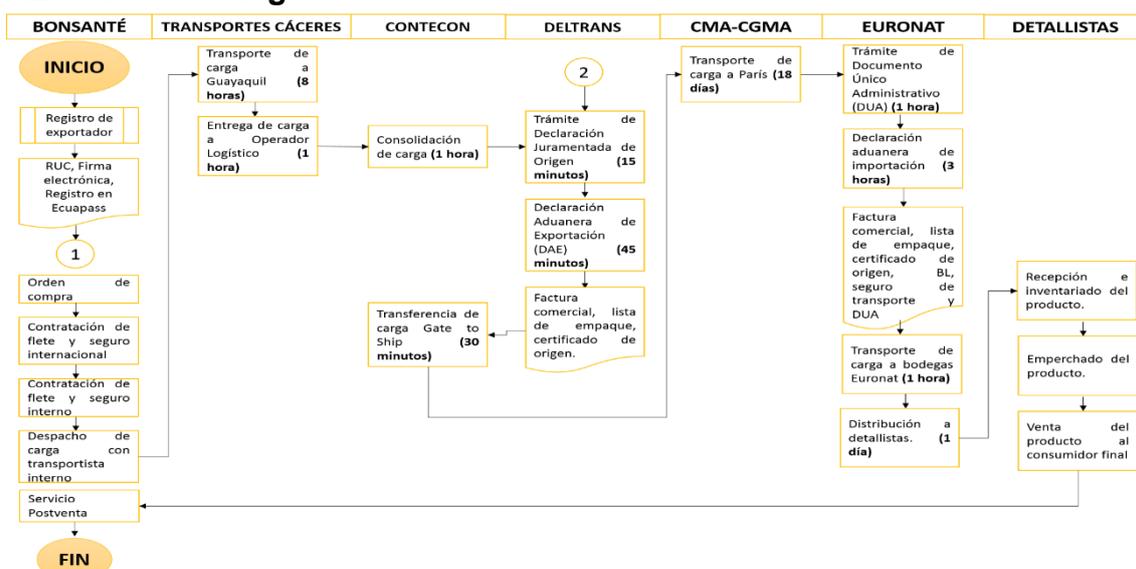


Figura No. 8: Flujoograma logístico

El proceso logístico requiere un registro previo de Bonsanté como exportador, mismo que se realiza directamente en el portal de aduanas “ECUAPASS”; para esto es necesario contar con RUC de la empresa y firma electrónica de su representante legal, ambos son emitidos por el SRI. En adelante, una vez lista la producción para exportar, el proceso logístico comienza con la contratación de flete y seguro tanto interno como internacional por parte de Bonsanté. Para el transporte interno, que tendrá un costo de \$250 y un adicional de \$80 por el seguro, se ha designado a TRANSPORTES CÁCERES, a quienes se les despachará la carga en la fábrica y deberán transportarla a Guayaquil y entregársela al operador logístico, que en este caso es CONTENCON GUAYAQUIL y se encargará de consolidar la carga por un costo de \$120. A la par, DELTRANS, la empresa forwarder se encargará de tramitar la Declaración Juramentada de Origen, y luego la Declaración Aduanera de Exportación teniendo ya toda la documentación necesaria, representando \$250 los honorarios del agente aduanero; una vez terminado este proceso, CONTENCON procederá a transferir la carga al buque, lo cual implica un costo de \$50. Como se había mencionado anteriormente, la naviera encargada de transportar la carga del puerto de Guayaquil al puerto Le Havre en París será CMA-CGMA, y el tiempo de tránsito es 18 días; el flete internacional tendrá un costo de \$2500 y el seguro internacional será de \$1570. Una vez en París, la carga es responsabilidad de EURONAT como importador, por lo que se encargará de tramitar el Documento Único Administrativo y coordinar la Declaración Aduanera de Importación. Posteriormente llevará la carga a sus bodegas y procederá a la distribución respectiva a los detallistas, quienes a su vez harán la recepción, inventario y emperchado del producto para su venta al consumidor final. Finalmente, el proceso logístico culmina con el servicio postventa a cargo de Bonsanté.

Por lo tanto, en el proceso logístico Bonsanté intervendrá de manera directa con 3 personas, mientras que los actores indirectos serán 8, sumando un total de 11 personas involucradas, como puede observarse en el Anexo 13.

## 6.2.4 Cadena de valor



Figura No. 9: Cadena de valor de Bonsanté

La cadena de valor de Bonsanté muestra la interacción entre procesos y actividades de la empresa, tanto productiva como operativamente, para lograr ofrecer un producto diferenciado. Las compras son actividades claves para generar valor, pues los ingredientes son fundamentales para asegurar el carácter orgánico y natural esencial para el producto. La quinua será comprada a COPROBICH, una corporación de productores de Chimborazo cuya quinua orgánica cuenta con 6 certificaciones internacionales que avalan su calidad (COPROBICH, 2020). Organic Life será el proveedor de los demás ingredientes orgánicos necesarios para la producción de los toppings; esta empresa cuenta de igual manera con la certificación orgánica tanto de Ecuador otorgada por Agrocalidad, y de Estados Unidos otorgada por QCS (Organic Life, 2020). Otro insumo importante que genera valor y permite satisfacer las exigencias del cliente es el empaque de fécula de maíz, mismo que será comprado a Biodegradables Ecuador, una empresa con gran experiencia y una amplia gama de materiales para la elaboración de sus empaques eco amigables (Biodegradables Ecuador, 2020).

En las actividades de operación también se agrega valor, apoyadas de la tecnología con la que cuenta la empresa, pues es imprescindible eliminar todos los contaminantes que la quinua pueda tener, para lo cual se hace uso de máquinas escarificadoras con tambores incorporados que se encargan de filtrar

las impurezas; en adelante resulta primordial tratar la quinua de una manera adecuada para a través de una correcta desaponificación quitar su amargor y que sea agradable al paladar del consumidor. Adicional a lo mencionado, Bonsanté agrega valor a través de sus actividades de marketing, pues serán intensivas con el fin de hacer conocer al cliente qué es la quinua y cuáles son sus atributos y los beneficios de su consumo, no solamente por publicidad convencional sino también apoyada por la fuerza de ventas en París a cargo de ferias y degustaciones, y la fuerza de ventas en Ecuador encargada del seguimiento y servicio post venta.

### 6.3 Estructura organizacional

#### 6.3.1 Estructura legal

Bonsanté S.A. será constituida como sociedad anónima con la participación de dos accionistas que aportarán igualmente \$400 cada uno para así poder cubrir el capital mínimo definido por la Superintendencia de Compañías (Equipo Legal Ecuador, 2018); a cada socio le corresponderá el 50% de las acciones y por lo tanto responderán en dicha proporción por las mismas; las decisiones financieras de la empresa serán tomadas de forma conjunta.

#### 6.3.2 Diseño organizacional

##### a. Organigrama



Figura No. 10: Organigrama de la empresa

Bonsanté S.A. seguirá una estructura organizacional funcional, ya que es la más simple y por lo tanto la más acertada para una empresa pequeña con pocos productos. Este tipo de organización permite agrupar a personas que tienen funciones similares (Gestión, 2017). Al ser pocos colaboradores, la toma de decisiones será vertical y todos reportarán directamente al gerente general, excepto por los operadores, quienes estarán bajo la supervisión del Coordinador de producción.

#### **b. Descripción de cargos**

La descripción de los cargos se detalla en el Anexo 14.

### **6.4 Posición comparativa**

Una empresa referencial para Bonsanté dentro de la industria de la quinua es Cereales Andinos, una empresa ecuatoriana que empezó en el mercado de la quinua en 2011 con la producción de granola y exportación de quinua en grano dedicada a la producción de cereales procesados, hasta que en 2016 invirtió en Investigación y Desarrollo, con lo que empezó a producir snacks, cereales, barras, harina, y hojuelas a base de quinua; en el 2018 se adentró en el mercado internacional por medio de exportaciones a Europa y Estados Unidos (Cereales Andinos, 2020).

Cereales Andinos cuenta con una ejemplar cadena de valor dentro de la industria, compartiendo con Bonsanté el hecho de que a través de sus compras de ingredientes de calidad agrega valor al producto, al igual que en sus actividades de Operación, pues su producción es natural y libre de preservantes, y además las propiedades nutricionales de cada ingrediente son cuidadas a través de prácticas productivas acertadas, apoyándose de su tecnología basada en maquinaria China de calidad y especializada para el tratamiento de la quinua (Araujo, 2019). Por otro lado, Bonsanté encuentra su diferenciador en un camino distinto de innovación en los derivados de la quinua, ofreciendo un producto totalmente diferente al que están acostumbrados los productores ecuatorianos que es la quinua cocinada y lista para comer en lugar de harinas, cereales y snacks en base a esta. También destaca en la importancia que le da al aspecto

ecológico, ofreciendo un empaque biodegradable, cosa que ninguna otra empresa en la industria lo hace.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para realizar la evaluación financiera se ha tomado en consideración una caja de 12 unidades del producto como unidad de costeo.

### 7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

#### 7.1.1 Proyección de Ingresos

Los ingresos de Bonsanté vendrán directamente de la venta del producto, siendo aquí la negociación con Euronat, el distribuidor mayorista, un punto clave. Con el fin de lograr ser competitivos dentro del mercado francés se ha establecido que el precio de venta al consumidor final será de 3 euros por unidad, que en dólares serían \$3,28. De este precio Euronat recibirá el 10%, por lo tanto Bonsanté tendrá un ingreso de \$35,50 por caja. El precio incrementará acorde a la inflación de Francia, misma que registra un promedio de 1,11% (Inflation EU, 2019). Según la segmentación de mercado realizada, se ha estimado que la cantidad inicial de ventas serán 1 750 cajas, es decir, 21 000 unidades, llegando a un mercado objetivo de 1 657 personas en el primer trimestre, representando el 2% del mercado objetivo. Para el primer año, y teniendo en cuenta el hecho de ser una empresa nueva en el mercado, se ha proyectado un crecimiento discreto del 3% en las ventas que va acorde a las proyecciones del crecimiento del comercio mundial (OMC, 2019). En adelante, para proyectar los ingresos de los siguientes años, se tomó en consideración que la industria de la quinua en Francia ha registrado un crecimiento del 12,7% en los últimos 5 años (PROMPERU, 2019), y se promedió este valor con el 5% del crecimiento anual de ventas propuesto en los objetivos anteriormente.

*Tabla No. 7: Proyección anual de ingresos*

PROYECCIÓN DE INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Incremento</i>	3%	8,85%	8,85%	8,85%	8,85%
Cantidad proyectada de ventas	7106	7620	8317	9078	9908
<i>Incremento</i>	0,00%	1,11%	1,11%	1,11%	1,11%
Precio	\$ 35,50	\$ 35,89	\$ 36,29	\$ 35,89	\$ 37,10
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$ 252.252,41</b>	<b>\$ 273.510,90</b>	<b>\$ 301.845,56</b>	<b>\$ 325.841,74</b>	<b>\$ 367.625,05</b>

### **7.1.2 Proyección de costos**

Los costos, que pueden ser revisados en el Anexo 15, contemplan la materia prima directa, que son todos los ingredientes necesarios para la preparación de la quinua y los toppings, y la materia prima indirecta, que son el envase, el cubierto y la etiqueta del producto; de igual manera se consideró a los 5 obreros como mano de obra directa y al Coordinador de Producción como mano de obra indirecta. Para la proyección de los costos se ha tomado en cuenta la inflación del Ecuador, misma que registró un 0,23% en el último período (INEC, 2020).

### **7.1.3 Proyección de gastos**

Los gastos, detallados en el Anexo 16, han sido proyectados tomando en consideración cuatro categorías de gastos principales. Los gastos por sueldos comprenden los sueldos de todos los colaboradores que no están involucrados en el proceso productivo. En el caso de los gastos generales, están contemplados los gastos de suministros de oficina, seguros de maquinaria, mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, gastos de publicidad, gastos de logística y exportación que ocurren trimestralmente, e incluso los gastos de constitución. Los gastos de depreciación van en relación a la maquinaria y finalmente los gastos por intereses van acorde al financiamiento realizado. Para la proyección de los gastos de igual manera se tomó en cuenta la inflación del Ecuador, misma que registró un 0,23% en el último período (INEC, 2020).

### **7.1.4 Márgenes de ganancia**

Los márgenes de ganancia proyectados se pueden observar en el Anexo 17; se espera un margen operacional, es decir, antes del pago de impuestos, de al menos un 19% a partir del segundo año; en el caso del margen neto se espera uno de al menos un 10%. En el primer año el margen se ve afectado por el hecho de que las ventas son menores y además existen gastos adicionales en comparación de los siguientes períodos, como los de constitución y los esfuerzos de marketing extra que se realizan para la introducción del producto al mercado.

### 7.1.5 Políticas financieras

**Cuentas por cobrar:** Los pagos por parte de Euronat se manejarán en un 70% al contado y un 30% a crédito por 30 días con una carta de crédito irrevocable como soporte.

**Cuentas por pagar:** El pago a proveedores se realizará en su 100% en un plazo de 30 días.

**Manejo de inventarios:** Al manejarse exportaciones trimestrales, el inventario de productos terminados de los dos primeros meses de cada trimestre representará la acumulación del inventario final del anterior período, más la producción del período actual; para el tercer mes, que es el correspondiente a la exportación, el inventario de productos terminados disminuirá en el nivel de las unidades vendidas y se mantendrá un inventario del 10% de la producción del siguiente período. En cuanto a las materias primas y los suministros de fabricación, se mantendrá un inventario del 100% de la producción del siguiente período. El Anexo 18 detalla las proyecciones anuales de inventarios.

**Reinversiones:** En el cuarto año, haciendo uso de las utilidades retenidas, se reinvertirá en una olla industrial con sistema de escurrido integrado, y una olla industrial con agitador adicionales, lo cual permitirá aumentar la capacidad de producción en un 50%, puesto que el resto de la maquinaria tendrá todavía un nivel de capacidad de producción no copado.

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

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial constará de la propiedad, planta y equipo (PPE) en la cual se ha tomado en consideración el terreno, la planta, las maquinarias anteriormente mencionadas, y los equipos de computación necesarios, y el capital de trabajo inicial, además de gastos de constitución.

*Tabla No. 8: Inversión inicial*

Inversiones PPE	126.350,00
Inversiones Intangibles	1.200,00
Gastos de constitución	1.268,48
Capital de Trabajo	<u>64.600,88</u>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b><u>193.419,36</u></b>

## 7.2.2 Estructura del capital

El capital será equivalente a la inversión y será propio en un 50%, y apalancado en el mismo porcentaje. El préstamo correspondiente será a 5 años otorgado por la CFN, misma que maneja un interés del 7,5% y es la más baja del mercado (CFN, 2018). El Anexo 19 muestra la estructura del capital.

## 7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad de recursos financieros que una empresa necesita para operar y explorar su actividad (Konfío, 2018). En el caso de Bonsanté, el capital de trabajo inicial corresponderá al monto necesario para el primer trimestre de producción y ventas, como se detalla en el Anexo 20.

De manera anual, el capital de trabajo se ha proyectado haciendo uso de la ecuación *Activos corrientes – Pasivos corrientes= Capital de Trabajo*, así:

Tabla No. 9: Proyección anual del Capital de Trabajo

	0	1	2	3	4	5
Activo corriente	\$ 65.862,75	\$ 83.678,48	\$ 112.675,09	\$ 172.816,89	\$ 240.877,48	\$ 335.457,73
Pasivo corriente	\$ 4.900,12	\$ 12.045,79	\$ 14.909,13	\$ 19.753,59	\$ 22.152,73	\$ 18.590,89
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	<b>\$ 60.962,63</b>	<b>\$ 71.632,70</b>	<b>\$ 97.765,96</b>	<b>\$ 153.063,30</b>	<b>\$ 218.724,75</b>	<b>\$ 316.866,83</b>

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

### 7.3.1 Estado de Resultados Anual

El Estado de Resultados es un estado financiero que muestra de manera detallada los ingresos y gastos de una empresa en un período determinado, y a su vez si existe una ganancia o pérdida en el mismo (SIIGO, 2018).

Tabla No. 10: Proyección anual del Estado de Resultados

#### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ventas	252.252,41	273.510,90	301.845,56	333.115,58	367.625,05
Costo de los productos vendidos	132.087,86	142.799,72	147.939,25	173.547,92	185.846,34
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>120.164,56</b>	<b>130.711,17</b>	<b>153.906,31</b>	<b>159.567,66</b>	<b>181.778,71</b>
Gastos sueldos	39.913,70	42.657,92	42.250,05	42.847,00	42.941,87
Gastos generales	48.122,93	34.138,51	34.147,04	34.155,59	34.164,16
Gastos de depreciación	1.070,00	1.070,00	1.070,00	1.070,00	1.070,00
Gastos de amortización	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>30.817,93</b>	<b>52.604,75</b>	<b>76.199,22</b>	<b>81.255,07</b>	<b>103.362,68</b>
Gastos de intereses	6.691,56	5.405,75	4.020,12	2.526,91	917,79
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>24.126,36</b>	<b>47.199,00</b>	<b>72.179,10</b>	<b>78.728,16</b>	<b>102.444,90</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.618,95	7.079,85	10.826,87	11.809,22	15.366,73
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>20.507,41</b>	<b>40.119,15</b>	<b>61.352,24</b>	<b>66.918,93</b>	<b>87.078,16</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	4.511,63	8.826,21	13.497,49	14.722,17	19.157,20
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>15.995,78</b>	<b>31.292,93</b>	<b>47.854,74</b>	<b>52.196,77</b>	<b>67.920,97</b>

El Estado de Resultados de Bonsanté S.A. proyecta ganancias a partir del primer año, a pesar de que hay pérdidas en los primeros meses. Cabe recalcar que en el primer año los gastos generales son sustancialmente mayores debido a las actividades publicitarias que se llevan a cabo en ese período, como los comerciales televisivos en el primer trimestre y el evento de lanzamiento; en adelante, las utilidades aumentan acorde al incremento de las ventas y el posicionamiento en el mercado de la empresa.

### **7.3.2 Estado de situación financiera anual**

El Estado de Situación Financiera muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada con el fin de indicar su grado de liquidez, solvencia y rentabilidad (Contabilidaducacat, 2017). El Estado de Situación Financiera proyectado de Bonsanté puede revisarse en el Anexo 21. Las cuentas por cobrar representan aproximadamente el 23% de los activos corrientes, mientras que los activos no corrientes están conformados por la propiedad, planta y equipo necesarios tanto para fabricación como operatividad de la empresa, incluyendo el terreno, y la depreciación de los mismos. En cuanto a los pasivos corrientes, las cuentas por pagar a proveedores y los impuestos por pagar son las cuentas más representativas; la deuda a largo plazo conforma los pasivos no corrientes. Finalmente, el patrimonio abarca al capital y las utilidades retenidas, mismas que aumentan en cada período significativamente.

### **7.3.3 Estado de flujo de efectivo anual**

El estado de flujos de efectivo informa sobre el origen y utilización del efectivo y sus equivalentes en un período determinado, permitiendo analizar el estado de liquidez de la empresa (Economipedia, 2017). Según las proyecciones de Bonsanté S.A., que se detallan en el Anexo 22, el primer año hay una reducción del efectivo en lugar de un incremento, dado que las ventas son más bajas que en los siguientes períodos y se incurre en un alto nivel de gastos como se mencionó anteriormente. De manera general, el efectivo se ve disminuido mayormente por el pago de la deuda a largo plazo, y en el cuarto año se suma también la reinversión en maquinaria. Sin embargo, todos los años el efectivo total del período es positivo, lo que indica que la empresa puede solventar por

cuenta propia todas sus responsabilidades sin necesidad de un refinanciamiento para su operatividad.

#### **7.3.4 Estado de flujo de caja**

El flujo de caja de Bonsanté proyectado a 5 años fue elaborado en base al flujo de efectivo, considerando además la variación del capital de trabajo neto y los gastos de capital que vendrían a ser las inversiones en PPE en este caso. Todos los flujos resultaron positivos como puede evidenciarse en el Anexo 23, denotando la liquidez de la empresa en sus proyecciones.

#### **7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración**

##### **7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista**

El flujo de caja del inversionista es “el cálculo de los recursos financieros que deberán aportar los inversionistas en un proyecto y los beneficios que obtendrán” (ESAN, 2016). En el caso de las proyecciones de Bonsanté que se detallan en el Anexo 24, los flujos del inversionista son nulos los cuatro primeros años debido al pago del préstamo de financiación y sus intereses correspondientes, por lo que apenas el quinto año se puede ver un flujo positivo.

##### **7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento**

El modelo CAPM “es un modelo de valoración de activos financieros que permite estimar su rentabilidad esperada en función del riesgo sistemático” (Economipedia, 2017). En base a esto, y tomando en cuenta que la tasa libre de riesgo de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos es de 0,3040% (Yahoo Finance, 2020), el rendimiento del mercado según S&P 500 de 6,94% (Yahoo Finance, 2020), la beta de la industria de 0,88 (Damodaran, 2020), y el riesgo país del Ecuador que marca un promedio de 17% (Morgan, 2020). Con los datos mencionados se obtuvo una beta apalancada de 1,17 y finalmente un CAPM de 25,40%, significando que el proyecto es rentable.

El WACC, o coste medio ponderado del capital, “es utilizado como tasa de descuento para valorar proyectos mediante el método del descuento de flujos de caja esperados” (Financlick, 2020). Para el cálculo del WACC se tomó en consideración el valor del escudo fiscal de 33,70%, la razón deuda/capital que

es de 1 y el costo de la deuda que es de 7,50%; finalmente se obtuvo un WACC del 15,19% que reafirma que el proyecto es rentable.

### **7.4.3 Criterios de valoración**

Para los criterios de valoración se tomarán en cuenta cuatro indicadores para determinar la viabilidad financiera del proyecto: VAN, IR, TIR, y PRI.

#### **Desde la perspectiva del proyecto**

Como se puede observar en el Anexo 25, el Valor Actual del proyecto (VAN) es mayor a cero, lo que indica que el proyecto es viable. La viabilidad mencionada se ve ratificada por un índice de rentabilidad (IR) positivo que es de 1,15, lo que significa que cada dólar invertido en el proyecto generará \$1,17; de igual manera la tasa interna de retorno (TIR) es mayor que el WACC: 19,54% > 15,19%, indicando rentabilidad para el proyecto. Finalmente, acorde al período de recuperación (PRI), el dinero invertido se recuperará en 4,16 años.

#### **Desde la perspectiva del inversionista**

En el caso de los flujos del inversionista, detallado en el Anexo 26, el VAN es positivo igualmente y el índice de rentabilidad indica que cada dólar invertido generará \$1,04. De igual manera, la TIR es mayor que el WACC: 26,36% > 15,19%, por lo tanto el proyecto es rentable. Según el período de recuperación, el inversionista recuperará su dinero en un período de 4,69 años.

### **Recomendaciones**

Con el fin de mejorar el índice de rentabilidad y aumentar el retorno generado por cada dólar de inversión, a la vez que se acorta el período de recuperación para hacer más atractivo el proyecto, se podrían mejorar los criterios de valoración cubriendo un porcentaje más alto del mercado objetivo, pues así las ventas subirían y los ingresos por ende también; la inversión sería prácticamente la misma ya que la maquinaria no ocupa su capacidad productiva total desde un inicio, haciendo posibles las mejoras mencionadas.

## 7.5 Índices financieros

Para la determinación de los indicadores financieros de la industria se ha tomado en consideración el CIIU *C107 Elaboración de otros productos alimenticios* (INEC, 2012).

Tabla No. 11: Indicadores financieros proyectados

<u>Razones de liquidez</u>							Industria
Razón circulante	veces	6,94	7,66	8,83	10,11	19,14	1,0353
<u>Razones de apalancamiento</u>							
Razón de deuda a capital	veces	0,82	0,53	0,31	0,17	0,04	0,7648
Cobertura del efectivo	veces	3,77	8,93	18,22	31,58	112,79	1,7648
<u>Razones de actividad</u>							
Período de cuentas por cobrar	días	27,78	28,28	28,28	28,28	28,28	34,9231
Período de cuentas por pagar	días	14,26	14,40	15,17	14,11		76,6149
Período de inventario	días	3,23	3,20	3,19	3,16		3,0801
Ciclo operativo	días	31,02	31,48	31,47	31,44	28,28	38,0032
Ciclo del efectivo	días	16,76	17,08	16,30	17,33	28,28	-38,6117
<u>Razones de rentabilidad</u>							
Margen de utilidad	%	0,06	0,11	0,16	0,16	0,18	0,0067
ROA	%	0,08	0,14	0,19	0,18	0,21	0,0065
ROE	%	0,14	0,22	0,25	0,21	0,22	0,2762

### Razones de liquidez

Bonsanté tiene una razón circulante de activos corrientes promedio de 10,49 dólares por cada dólar de pasivo corriente, estando por encima del promedio de la industria que es de 1,0353 (SUPERCIAS, 2020), y significando que tiene capacidad de cubrir completamente sus obligaciones período tras período.

### **Recomendaciones**

Con el fin de mejorar la liquidez de Bonsanté, se podría optar por acortar el período de cuentas por cobrar, o en su defecto, se podría alargar el plazo de las cuentas por pagar.

### Razones de apalancamiento

La razón deuda capital de Bonsanté es en promedio de 0,37 frente al de la industria que es de 0,7648 (SUPERCIAS, 2020), por lo tanto su nivel de endeudamiento es menor que el de otras empresas del mismo sector. Se puede observar que la relación deuda capital disminuye notoriamente cada año, siendo de 0,04 al final del quinto, lo cual demuestra que el estado financiero de la empresa es saludable y que podría enfrentar contratiempos en caso de que sucediesen, avalándose esto por su alta cobertura de efectivo.

## **Recomendaciones**

Tomando en cuenta que Bonsanté tiene una razón circulante bastante alta, la empresa podría mejorar sus razones de apalancamiento aprovechando esto y cubriendo sus deudas a largo plazo con cuotas bancarias más altas para cancelar el préstamo antes de lo planificado.

## **Razones de actividad**

El período de cuentas por cobrar de Bonsanté es de 28 días en promedio, estando casi a la par del de la industria que es de 35 días (SUPERCIAS, 2020). Por otro lado el período de cuentas por pagar sí dista mucho entre la empresa que es de 14 días, y el de la industria es 77 días (SUPERCIAS, 2020). Que el período de cuentas por pagar sea menor que el período de cuentas por cobrar provoca que el ciclo de efectivo de la empresa sea positivo, lo que implica una inversión de cuentas por cobrar, al contrario de la industria que tiene un ciclo de efectivo positivo.

## **Recomendaciones**

Se podrían reestructurar las políticas financieras de la empresa para que el período de cuentas por pagar sea mayor que el período de cuentas por cobrar, para que de esta manera el ciclo de efectivo sea negativo y consecuentemente las actividades se vean financiadas por los proveedores.

## **Razones de rentabilidad**

El margen de utilidad de Bonsanté está por encima del nivel de la industria y crece de manera sostenida anualmente. De igual manera, el ROA de la empresa es mayor que el de la industria con un promedio de 16%, lo que significa que los activos se están usando de manera eficiente y la inversión en activos está generando una rentabilidad significativa. Por otro lado, el ROE está levemente por debajo del de la industria con un promedio del 21%, indicando que el rendimiento del capital invertido es menor, pero muy bueno de todas formas.

## **Recomendaciones:**

Con el fin de mejorar las razones de rentabilidad, tanto ROE como ROA, es necesario mejorar los márgenes de Bonsanté, para lo cual se recomienda aumentar los niveles de ventas, mismos que pueden satisfacerse con la misma inversión actual en activos fijos, mejorando así ambos indicadores.

## **8. CONCLUSIONES GENERALES**

Ecuador destaca como país productor de quinua a nivel mundial, ocupando el tercer puesto después de Bolivia y Perú, y alcanzando un posicionamiento significativo internacionalmente por su calidad orgánica y la innovación en sus derivados. Por otro lado, Francia es un consumidor pionero de quinua y el principal mercado europeo para la misma, teniendo la quinua ecuatoriana un reconocimiento importante. Al analizar los factores externos, y tomando en cuenta lo mencionado, es preciso asegurar que el proyecto tiene plena apertura para desarrollarse en un entorno favorable en el que incluso el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea facilitará la entrada del producto al mercado francés eliminando barreras arancelarias y no arancelarias. De igual manera, resulta importante destacar que dado la originalidad de la propuesta, a pesar de que hay varios derivados de la quinua en el mercado, no existe ningún producto exactamente igual y que apenas hay un solo competidor directo.

El producto propuesto, que consiste en un alimento ready to eat a base de quinua orgánica cocinada y empacada al vacío acompañada por toppings saludables, presenta varios atributos destacables, entre ellos su carácter orgánico como ya fue mencionado, un valor nutricional considerable, sabor, calidad e innovación. Adicional a esto, y como característica esencial del producto, su envase será 100% biodegradable elaborado a partir de la fécula de maíz y siendo un perfecto sustituto para el plástico tradicional en cuanto a sus propiedades, pero diferenciándose por su completa degradación en condiciones de compostaje; el producto vendrá en una presentación de dúo pack con cubierto incluido, haciéndolo de fácil manejo. Este alimento se identificará bajo la marca Bonsanté, transmitiendo junto con su logo y cromática usada, un concepto de salud y bienestar.

Bonsanté generará valor a través de sus compras, pues sus proveedores cumplirán con estándares de calidad internacionales, para así asegurar el carácter orgánico y natural esencial para el producto final. De igual manera, Bonsanté agrega valor a través de sus actividades de operación gracias a un acertado tratamiento de la quinua; adicional a esto, las actividades de marketing jugarán un rol importante también, ya que serán intensivas para dar a conocer el producto, sus atributos y los beneficios de su consumo a través de actividades promocionales como las degustaciones y participación en ferias además de la publicidad convencional. Otro punto estratégico para Bonsanté es su importador designado en Francia, Euronat, que representa el mayor distribuidor de quinua y productos orgánicos en Europa y tiene convenios estratégicos para lograr la distribución del producto en los canales más acertados como son Carrefour, el minorista preferido por la población francesa, Biocoop y La vie claire, que resultan las cadenas de tiendas especializadas más reconocidas del país. Para la exportación se manejará el Incoterm CIF y Euronat recibirá el 10% del precio de venta al consumidor final.

Acorde a lo descrito, el proyecto encuentra su oportunidad de negocio en el mercado francés debido a que sus consumidores han evolucionado y son muy responsables, tienen una creciente demanda de productos transparentes, naturales y saludables, y perciben un gran valor agregado en los productos orgánicos. Además de esto, tienen un alto nivel de conciencia medioambiental y un empaque eco amigable les es fundamental para tomar su decisión de compra; adicional, los consumidores franceses buscan constantemente innovación en sus productos y alimentos que se adapten a un estilo de vida acelerado con simplicidad y autenticidad, sin dejar de lado el aspecto nutricional. Por lo tanto, Bonsanté claramente estará aprovechando tanto el boom de la quinua en Francia, como el perfil de sus consumidores, ofreciendo un producto novedoso y que cumple con todas las exigencias del mercado, apoyándose de procesos productivos acertados para conseguir un correcto tratamiento de la quinua a través de maquinaria idónea que asegure el buen sabor del producto final.

Finalmente, para determinar la viabilidad financiera del proyecto se tomó como unidad de costeo una caja de 12 unidades con un precio de venta de \$35,50, y

se proyectaron las operaciones a 5 años, contemplando exportaciones trimestrales que cubran en un inicio un 2% del mercado objetivo con 1750 cajas, y aumenten acorde al crecimiento de la industria y los objetivos planteados; dentro del estudio de la factibilidad fueron contemplados de igual manera todos los costos y gastos consecuentes, además de las políticas financieras establecidas. Con esto fue posible determinar que el proyecto es rentable y que cuenta con una excelente liquidez, teniendo indicadores financieros más favorables que los de su industria y siendo capaz de cumplir con sus obligaciones, al igual que afrontar tanto planes de crecimiento como contratiempos e imprevistos. Una de las recomendaciones más destacables es mejorar el índice y los indicadores de rentabilidad a través de la captación de un mayor porcentaje del mercado objetivo que se traduce en un aumento de las ventas, pues con el mismo nivel de inversión en activos fijos se podría generar mayores ingresos.

## REFERENCIAS

- Actualícese Finanzas. (26 de Febrero de 2015). *Definición de indicadores financieros*. Obtenido de <https://actualicese.com/definicion-de-indicadores-financieros/>
- Agencia Bios. (30 de Abril de 2019). *Gran crecimiento de mercado de productos orgánicos en Francia*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/gran-crecimiento-de-mercado-de-productos-organicos-en-francia/>
- Agricultura digital. (4 de Febrer de 2020). *Los agricultores franceses se dotan de un distintivo que reconoce los beneficios de la Siembra Directa ante la posible prohibición del herbicida glifosato en 2021*. Obtenido de <https://laagriculturadigital.com/los-agricultores-franceses-se-dotan-de-un-certificado-que-reconoce-los-beneficios-de-la-siembra-directa/>
- Agronews Castilla y León. (15 de Agosto de 2019). *Rendimientos, producción y superficies: Así está el campo en Francia*. Obtenido de <https://www.agronewscastillayleon.com/rendimientos-produccion-superficies-asi-esta-el-campo-en-francia>
- Albán, A. (11 de Julio de 2019). *Ecuador y Francia reafirman sus lazos de amistad*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/leninmoreno-emmanuelmacron-francia-gira-presidencial-HM2970191>
- Alvarado, M., & Martínez, A. (Marzo de 2015). *Análisis de factibilidad de exportación de quinua al mercado francés*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9931/1/UPS-GT000958.pdf>
- Araujo, S. (13 de Diciembre de 2019). (A. Coloma, Entrevistador)
- ARCSA. (6 de Febrero de 2013). *Reglamento de Registro y Control Sanitario*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-REGISTRO-Y-CONTROL-SANITARIO-DE-ALIMENTOS.pdf>

- ARCSA. (15 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/certificado-sanitario-exportacion-alimentos>
- Báez, I. (8 de Enero de 2018). *Los robots, un nuevo paradigma en la agricultura*. Obtenido de <https://www.interempresas.net/Grandes-cultivos/Articulos/206286-Los-robots-un-nuevo-paradigma-en-la-agricultura.html>
- BBC. (25 de Julio de 2018). *Los 3 países de América Latina en los que más ha aumentado la inversión extranjera*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44942762>
- Biodegradables Ecuador. (2019). Obtenido de <https://biodegradablesecuador.com/producto/almidon-de-maiz/vaso-6-oz-180-ml-almidon-de-maiz-1/>
- Biodegradables Ecuador. (2020). Obtenido de <https://biodegradablesecuador.com/>
- Buchot, E. (2017). *La economía de la ciudad de París*. Obtenido de [https://www.voyagesphotosmanu.com/economia\\_paris.html](https://www.voyagesphotosmanu.com/economia_paris.html)
- Caicedo, J. C. (03 de Febrero de 2011). *somosdelmismobarrio*. Obtenido de <https://somosdelmismobarro.blogspot.com/2011/02/funciones-del-estado.html>
- Cereales Andinos. (2020). *Conócenos*. Obtenido de <https://www.cerealesandinos.com/aboutus/>
- CFN. (2018). *CFN entregó USD 3,5 millones en créditos productivos*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/cfn-creditos-negocios-industria-ecuador.html>
- CIG. (2011). *Exportación indirecta*. Obtenido de <http://www.cigcvinternacional.com/etapas/canales-de-exportacion/exportacion-indirecta>

Contabilidaducacat. (24 de Mayo de 2017). *Estado de situación financiera*.  
Obtenido de <https://contabilidaducacat.wordpress.com/2017/05/24/estado-de-situacion-financiera/>

COPROBICH. (2020). Obtenido de <http://coprobich.com>

CUERPOMENTE. (2018). *Quínoa*. Obtenido de <https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/quinoa>

CuerpoMente. (2019). *Quinoa*. Obtenido de <https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/quinoa>

Damodaran. (2020). Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

DGCCRF –JUILLET. (2018). *étiquetage des denrées alimentaires*. Obtenido de [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/dgccrf/documentation/fiches\\_pratiques/fiches/etiquetage-denrees-alimentaires.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/fiches_pratiques/fiches/etiquetage-denrees-alimentaires.pdf)

Economipedia. (2017). *Estado de flujos de efectivo*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estado-flujos-efectivo.html>

Economipedia. (2017). *Estrategias genéricas de Porter*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

Economipedia. (2017). *Modelo de valoración de activos financieros (CAPM)*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-valoracion-activos-financieros-capm.html>

El Fulgor. (09 de Noviembre de 2019). *Bolivia reafirma su liderazgo como productor de quinua orgánica*. Obtenido de <https://elfulgor.com/noticia/745/bolivia-reafirma-su-liderazgo-como-productor-de-quinua-organica>

El Productor. (08 de Septiembre de 2015). *Producción de Quinoa en Ecuador*. Obtenido de <https://elproductor.com/la-quinuaquinoa/>

Enríquez, C. (28 de Agosto de 2018). *La quinua perdió protagonismo por baja en el mercado mundial*. Obtenido de

<https://www.revistalideres.ec/lideres/quinua-menorprotagonismo-mercado-ecuador-produccion.html>

EOM. (4 de Octubre de 2019). *¿Qué modelo político tiene Francia?* Obtenido de <https://elordenmundial.com/que-modelo-politico-tiene-francia/>

Equipo Legal Ecuador. (20 de Agosto de 2018). *PRINCIPALES TIPOS DE COMPAÑÍAS EN ECUADOR.* Obtenido de <https://www.bizlatinhub.com/es/principales-tipos-de-companias-en-ecuador-2/>

ESAN. (26 de Septiembre de 2016). *La importancia de construir los flujos de caja de un proyecto.* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-importancia-de-construir-los-flujos-de-caja-de-un-proyecto/>

EUROECOTRADE. (2015). *Estudio de mercado de la quinua en Francia.* Obtenido de <http://www.euroecotrade.pe/galeria/57e1eb2d46205.pdf>

EXTENDA. (Julio de 2018). *Ficha país FRANCIA.* Obtenido de [https://www.extenda.es/wp-content/uploads/2017/12/ficha\\_pais\\_francia.pdf](https://www.extenda.es/wp-content/uploads/2017/12/ficha_pais_francia.pdf)

FAO. (Julio de 2011). *La quinua.* Obtenido de <http://www.fao.org/3/aq287s/aq287s.pdf>

FAO. (2014). *Quinoa.* Obtenido de <http://www.fao.org/quinoa/es/>

FAO; ALADI. (2014). *Tendencias y perspectivas del comercio internacional de la quinua.* Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i3583s.pdf>

FEPEX. (14 de Febrero de 2019). *Francia limita las promociones comerciales en los lugares de compra.* Obtenido de <http://valenciafruits.com/francia-promociones-comerciales/>

FIA. (2010). *Gestión para producción y comercialización de quinoa.* Obtenido de [https://www.opia.cl/static/website/601/articles-75589\\_archivo\\_01.pdf](https://www.opia.cl/static/website/601/articles-75589_archivo_01.pdf)

- Financlick. (28 de Marzo de 2020). *Qué es el WACC y cómo interpretarlo*. Obtenido de <https://www.financlick.es/que-es-el-wacc-y-como-interpretarlo-n-81-es>
- García, F. (02 de Junio de 2019). *El futuro del agro, en manos de la tecnología*. Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/503543-el-futuro-del-agro-en-manos-de-la-tecnologia/>
- Gestión. (2017). *Estructura organizacional de una empresa*. Obtenido de <https://www.gestion.org/estructura-organizacional-de-una-empresa/>
- Global Affairs. (04 de Diciembre de 2018). *El boom de la quinua*. Obtenido de <https://www.unav.edu/web/global-affairs/detalle/-/blogs/el-boom-de-la-quinua>
- González, J. (2017). *Análisis de los beneficios económicos de Ecuador con la Unión Europea*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/beneficios-economicos-ecuador.html>
- IEBS. (16 de Marzo de 2015). *Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- ImportSol. (08 de Junio de 2017). *Beneficios que otorga el Gobierno ecuatoriano a las exportaciones*. Obtenido de <https://www.solyavimport.com/2017/06/08/beneficios-que-otorga-el-gobierno-ecuadoriano-a-las-exportaciones/>
- INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2020). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-anual-indicadores-economica-inec.html>

- Inflation EU. (2019). *Inflación de Francia*. Obtenido de <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/francia/inflacion-historica/ipc-inflacion-francia-2019.aspx>
- Infoagro. (5 de Noviembre de 2014). *Modos de sembrar la quinua*. Obtenido de [https://www.infoagro.com/noticias/2014/modos\\_de\\_sembrar\\_la\\_quinua.aspx](https://www.infoagro.com/noticias/2014/modos_de_sembrar_la_quinua.aspx)
- INIAP. (2014). *Quinua*. Obtenido de <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mgranos/rquinua>
- Jácome, J. C. (19 de Febrero de 2019). *Ecuador impulsa línea financiera para que agricultura abra nuevos mercados*. Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/economia/2019/02/19/ecuador-impulsa-linea-financiera-para-que-agricultura-abra-nuevos-mercados/>
- KLIMER. (14 de Julio de 2018). *Almidón de maíz (PLA) como sustituto del plástico en envases desechables*. Obtenido de <http://vistetusplatos.com/almidon-de-maiz-pla-como-sustituto-del-plastico-en-envases-desechables/>
- Konfío. (2018). *Capital de trabajo*. Obtenido de <https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/que-es-el-capital-de-trabajo/>
- Kotler. (2013). *Fijación de Precios y Obtención de Valor para el Cliente (1)*. Obtenido de <https://marketingdigitalconsulting.com/fijacion-de-precios-y-obtencion-de-valor-para-el-cliente/>
- Lambin, J. J. (2009). *Marketing estratégico*.
- LML Consultores. (8 de Septiembre de 2015). *Producción de Quinua en Ecuador*. Obtenido de <https://elproductor.com/la-quinuaquinoa/>
- MAGAP. (2013). *INSTRUCTIVO DE LA NORMATIVA GENERAL PARA PROMOVER Y REGULAR LA PRODUCCION ORGANICA-ECOLOGICA-BIOLOGICA DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/certificacion-organica/1.Normativa-e-instructivo-de-la-Normativa-General-para->

Promover-y-Regular-la-Produccion-Organica-Ecologica-Biologica-en-Ecuador.pdf

MAGAP. (2018). *Acuerdo Ministerial 373*. Obtenido de <http://capacitacion.agricultura.gob.ec/local/staticpage/ACUERDOMINISTERIAL373.PDF>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017). *2017, año clave para Ecuador en exportación de quinua*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (23 de Agosto de 2019). *Trabajamos para desarrollar el sector agropecuario y mostrar más Ecuador al mundo*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/trabajamos-para-desarrollar-el-sector-agropecuario-y-mostrar-mas-de-ecuador-al-mundo/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). *La calidad de la quinua ecuatoriana es reconocida en Europa*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/calidad-de-la-quinua-ecuadoriana-es-reconocida-en-europa/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2017). *2017, año clave para Ecuador en exportación de quinua*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>

Ministerio de Asuntos Exteriores y Movilidad Humana. (2018). *Los Consorcios de Exportadores de Quinua han beneficiado a más de 10.000 familias de pequeños productores*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/los-consorcios-de-exportadores-de-quinua-han-beneficiado-a-mas-de-10-000-familias-de-pequenos-productores/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (18 de Diciembre de 2018). *Gobierno expide Reglamento de Ley de Fomento Productivo*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/gobierno-expide-reglamento-de-ley-de-fomento-productivo/>

- Morgan, J. (2020). *Riesgo país Ecuador*. Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>
- Nardi, G. (2015). *Posicionar una marca*. Obtenido de <https://desnudandoelmarketing.com/posicionar-una-marca/>
- Nieto, C. (s.f.). *Cultivo, producción y conservación de la quinua en Ecuador*. Obtenido de [http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP\\_FaoRlc/old/prior/segalim/prodalim/prodveg/cdrom/contenido/libro14/cap4.3.htm](http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/segalim/prodalim/prodveg/cdrom/contenido/libro14/cap4.3.htm)
- Nodal. (12 de Julio de 2019). *Ecuador: Lenín Moreno firma en Francia acuerdos comerciales con Macron*. Obtenido de <https://www.nodal.am/2019/07/lenin-moreno-firma-en-francia-acuerdos-comerciales-con-macron/>
- OMC. (02 de Abril de 2019). *El crecimiento del comercio mundial pierde impulso en tanto que persisten las tensiones comerciales*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres19\\_s/pr837\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres19_s/pr837_s.htm)
- ORDEPUNO. (2014). *Estudio de factibilidad de producción agroindustrial de la quinua*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=tOKCGV3a\\_BkC&pg=PR12&lpg=PR12&dq=economias+de+escala+en+la+industria+de+la+quinua&source=bl&ots=GfTESqragl&sig=ACfU3U0vvtyKJF5GNBYbmSFvxtvFnsV5jw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi-x\\_ql5dHoAhXoc98KHcxZAqMQ6AEwA3oECAwQKw#v=onepage](https://books.google.com.ec/books?id=tOKCGV3a_BkC&pg=PR12&lpg=PR12&dq=economias+de+escala+en+la+industria+de+la+quinua&source=bl&ots=GfTESqragl&sig=ACfU3U0vvtyKJF5GNBYbmSFvxtvFnsV5jw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi-x_ql5dHoAhXoc98KHcxZAqMQ6AEwA3oECAwQKw#v=onepage)
- Organic Life. (2020). Obtenido de <https://www.organiclife.ec/quienes-somos/>
- Oruro. (29 de Septiembre de 2012). *Francia ya cultiva quinua en Anjou*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/peru/francia-ya-cultiva-quinua-en-anjou-229200/?ref=dcr>
- Peiro, A. (s.f.). *Estrategias genéricas de Porter*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

- Peralta, E. (2011). *La quinua en Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/805/1/iniapsclgaq1.pdf>
- Philip, K., & Gary, A. (2003). *Fundamentos de Marketing*.
- PROCOLOMBIA. (2017). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA FRANCIA*. Obtenido de <http://ue.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20Log%C3%ADstico%20de%20Francia.pdf>
- PROCOMER. (Abril de 2011). *Unión Europea: tendencias de consumo en el sector de alimentos*. Obtenido de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/UE%20Tendencias%20alimentos.%20SIAL.%20Webfinal.pdf>
- PROECUADOR. (Enero de 2017). *Francia, perfil logístico*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PROEC\\_PL2017\\_FRANCIA\\_ENERO.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PROEC_PL2017_FRANCIA_ENERO.pdf)
- PROECUADOR. (30 de Agosto de 2019). *Franceses buscan mayor transparencia en sus productos*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/franceses-buscan-mayor-transparencia-en-sus-productos/>
- PROECUADOR. (2019). *Guía comercial Francia*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PROEC\\_GC2019\\_FRANCIA-2.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PROEC_GC2019_FRANCIA-2.pdf)
- PROECUADOR. (31 de Enero de 2019). *Innovación para valorar mercados maduros en Francia*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/innovacion-para-valorar-mercados-maduros-en-francia/>
- PROECUADOR. (31 de Enero de 2019). *Mercado vegetariano y vegano crece en Francia*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/mercado-vegetariano-y-vegano-crece-en-francia/>

- PROECUADOR. (31 de Enero de 2019). *Mercado vegetariano y vegano crece en Francia*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/mercado-vegetariano-y-vegano-crece-en-francia/>
- PROMPERU. (01 de Enero de 2019). *Perfil Producto-Mercado: Quinoa en Francia*. Obtenido de [https://issuu.com/promperuexportaciones/docs/ppm\\_quinoa\\_en\\_francia](https://issuu.com/promperuexportaciones/docs/ppm_quinoa_en_francia)
- Quinoa.pe. (2016). *(Bolivia) Mejora la producción de derivados de la quinoa*. Obtenido de <http://quinua.pe/bolivia-mejora-la-produccion-de-derivados-de-la-quinua/>
- Rodríguez, A. (16 de Octubre de 2016). *El ecuatoriano consume apenas media libra de quinoa al año*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/septimo/1/el-ecuatoriano-consume-apenas-media-libra-de-quinua-al-ano>
- Román, P. (2017). *Medio Ambiente y producción de quinoa*. Obtenido de [http://www.pieb.com.bo/2016/BPIEB/BPIEB\\_41\\_154\\_Medio.pdf](http://www.pieb.com.bo/2016/BPIEB/BPIEB_41_154_Medio.pdf)
- Santander Trade. (2019). *FRANCIA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/politica-y-economia>
- Santander Trade. (Marzo de 2020). *Llegar al consumidor francés*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>
- Santiago, D. (15 de Julio de 2015). *11 beneficios que la quinoa le brinda al organismo*. Obtenido de <https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/acceso-miami/cuidado-medico/article27289579.html>
- SENAE. (2017). *SENAE IMPULSA BENEFICIOS PARA EL SECTOR EXPORTADOR*. Obtenido de [aduana.gob.ec/senae-impulsa-beneficios-para-el-sector-exportador/](http://aduana.gob.ec/senae-impulsa-beneficios-para-el-sector-exportador/)

- Seosem, N. (2018). *Cómo exportar a Francia*. Obtenido de [https://nicoseosem.com/blog/como-exportar-a-francia/#Reglas\\_especificas\\_en\\_el\\_comercio\\_con\\_Francia](https://nicoseosem.com/blog/como-exportar-a-francia/#Reglas_especificas_en_el_comercio_con_Francia)
- SIIGO. (5 de Diciembre de 2018). *¿Qué es un estado de resultados?* Obtenido de <https://www.siigo.com/glosario-financiero/que-es-un-estado-de-resultados/>
- Suca, F. (2010). *Competitividad de la quinua*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/706/AMENAZA%20DE%20PRODUCTOS%20SUSTITUTO%20S.htm>
- SUPERCIAS. (2019). Obtenido de [http://181.198.3.71/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%20x%20Rama%27%5](http://181.198.3.71/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%20x%20Rama%27%5)
- SUPERCIAS. (Junio de 2020). 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%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%](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%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%)
- Tapia, E. (30 de Septiembre de 2019). *El PIB de Ecuador creció 0,3% en el segundo trimestre*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/pib-ecuador-crecio-importaciones-exportaciones.html>
- Trade Helpdesk. (9 de Enero de 2020). *Salud y Protección del Consumidor para productos animales y vegetales*. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/salud-y-proteccion-del-consumidor-para-productos-animales-y-vegetales>

TradeMap. (2020). Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c251%7c%7c%7c%7c100850%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c251%7c%7c%7c%7c100850%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c)

Vergara, S. (2014). *Quinoa peruana*. Obtenido de <http://quinua.pe/wp-content/uploads/2015/06/PERFIL-DE-MERCADOS-DE-LA-QUINUA-2014-2015-1.pdf>

Yahoo Finance. (31 de Mayo de 2020). <https://finance.yahoo.com/quote/%5EFVX?p=%5EFVX>. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EFVX?p=%5EFVX>

Yahoo Finance. (31 de Mayo de 2020). *S&P 500 (^GSPC)*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?ltr=1>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Leyes y reglamentos de ingreso de la quinua a Francia

Partidas que requieren de la Ley o Norma	Organismo o Institución que Normaliza	Título de Ley, Norma o Reglamento	Fecha de Publicación
10.08.50.0000	Comisión Europea	Control Sanitario de alimentos de origen no animal	Abril 2004
10.08.50.0000	Comisión Europea	Control de Contaminantes en alimentos	Febrero 1993 - Diciembre 2006
10.08.50.0000	Comisión Europea	Control Sanitario de Alimentos Genéticamente Modificados (GM) y nuevos alimentos	Abril 2013 – Noviembre 2015
10.08.50.0000	Comisión Europea	Control de residuos de plaguicidas en alimentos de origen vegetal y animal	Febrero 2005
10.08.50.0000	Comisión Europea	Controles fitosanitarios	Julio 2000
10.08.50.0000	Comisión Europea	Trazabilidad, Cumplimiento y Responsabilidad en alimentos.	Enero 2002
10.08.50.0000	Comisión Europea	Etiquetado de Alimentos	Octubre 2011
10.08.50.0000	Comisión Europea	Productos de producción ecológica (voluntaria)	Junio 2007

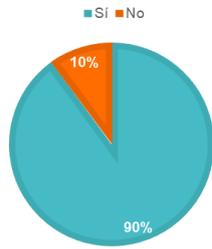
Tomado de: PROMPERU

## Anexo 2. Matriz EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Grandes incentivos al desarrollo agrícola por parte del gobierno ecuatoriano.	0,08	3	0,24
Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea.	0,08	3	0,24
Ecuador es el tercer mayor productor de quinua y su calidad es valorada internacionalmente.	0,11	4	0,44
Francia es el país pionero en la quinua a nivel de Europa.	0,1	4	0,4
Los alimentos saludables tienen un gran valor percibido por los consumidores franceses.	0,11	4	0,44
La amenaza de nuevos entrantes es baja dado la alta inversión necesaria.	0,05	3	0,15
En el mercado francés no hay ningún producto que sea exactamente igual al propuesto.	0,1	4	0,4
AMENAZAS			
Las certificaciones internacionales son imprescindibles en el mercado francés.	0,07	1	0,07
Los alimentos deben cumplir con estrictas normas sanitarias y fitosanitarias de entrada.	0,07	2	0,14
Francia está ya incursionando en el cultivo y comercialización de la quinua.	0,05	2	0,1
Hay un alto nivel de competencia en el mercado francés de la quinua, liderada por Bolivia y Perú.	0,1	1	0,1
Existe ya un competidor directo para el producto propuesto.	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,8</b>

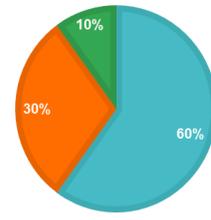
## Anexo 3: Resultados de las encuestas

¿CONSIDERA QUE LLEVA UN ESTILO DE VIDA SANO?



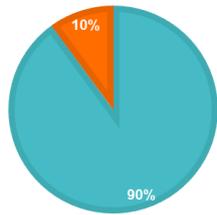
¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES PARA USTED TENER UNA ALIMENTACIÓN SALUDABLE?

Muy importante Importante Indiferente



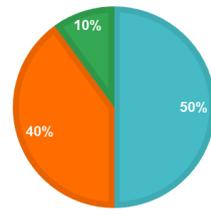
¿TIENEN PARA USTED LOS PRODUCTOS ORGÁNICOS UN VALOR AGREGADO?

Sí No



¿CON QUÉ FRECUENCIA CONSUME ALIMENTOS SALUDABLES?

Todos los días Dos veces a la semana Nunca



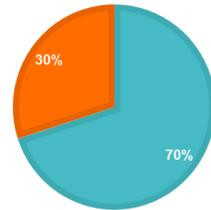
¿CONSIDERA QUE LA FALTA DE TIEMPO ES UN IMPEDIMENTO PARA COMER SALUDABLEMENTE DE MANERA REGULAR?

Sí No



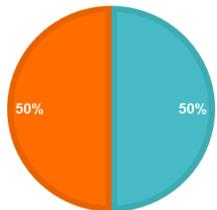
¿ES LA QUINUA UN ALIMENTO QUE INCLUYE DENTRO DE SU DIETA?

Sí No



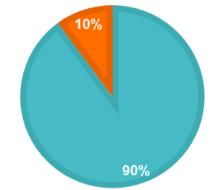
¿CONOCE LOS VALORES NUTRICIONALES DE LA QUINUA?

Sí No



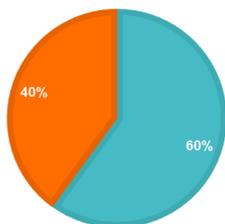
¿CONSIDERANDO UN PRODUCTO COMO EL DE LA FOTO, AL QUE LLAMAREMOS QUINUA TO GO, QUE CONSISTA EN QUINUA ORGÁNICA COCINADA Y LISTA PARA COMER, ACOMPAÑADA DE UN TOPPING, LO COMPRARÍA?

Sí No



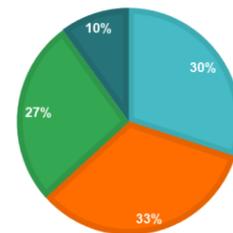
¿CONSIDERARÍA QUINUA TO GO COMO EL REEMPLAZO DE UNA DE SUS COMIDAS DIARIAS O COMO UN SNACK?

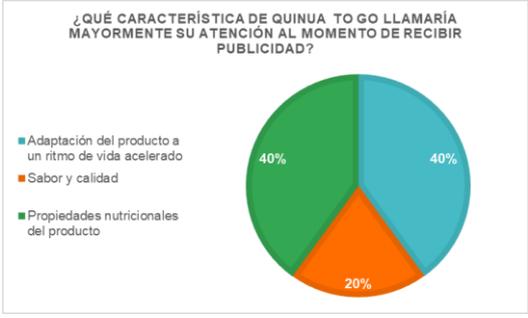
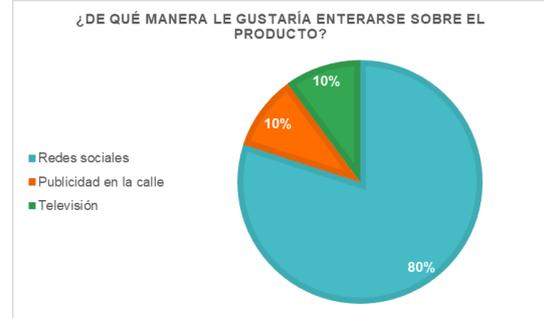
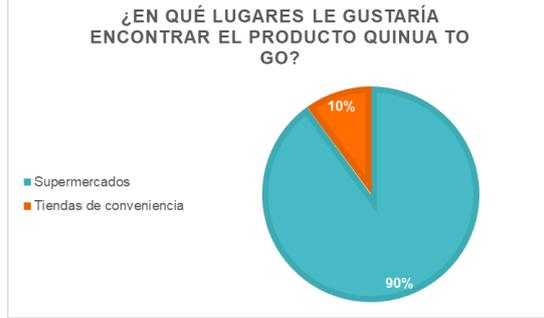
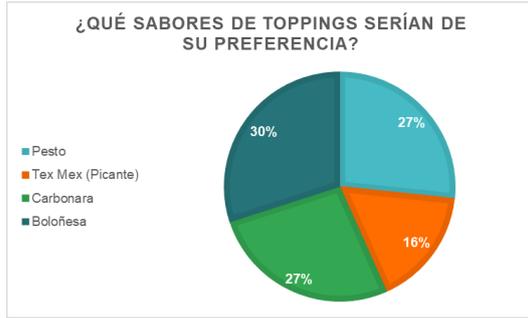
Reemplazo de una de las comidas diarias  
Snack



¿QUÉ ASPECTOS CONSIDERA LOS MÁS DESTACABLES DE QUINUA TO GO?

Calidad y sabor  
Propiedades nutricionales  
Adaptación a un ritmo de vida acelerado  
Presentación





## Anexo 4: Tablas de correlación

Cuenta de Do you consider your lifestyle as healthy?		In your opinion, do organic products have an aggregated value?		
Etiquetas de fila		No	Yes	Total general
No		0,00%	18,18%	18,18%
Yes		9,09%	72,73%	81,82%
<b>Total general</b>		<b>9,09%</b>	<b>90,91%</b>	<b>100,00%</b>

Cuenta de Do you consider your lifestyle as healthy?		Do you consider the lack of time as an obstacle to eat healthy on a regular basis?		
Etiquetas de fila		No	Yes	Total general
No		0,00%	18,18%	18,18%
Yes		27,27%	54,55%	81,82%
<b>Total general</b>		<b>27,27%</b>	<b>72,73%</b>	<b>100,00%</b>

Cuenta de Do you include Quinoa on your diet?		Would you consider buying a product that consists of pre-cooked Quinoa ready to eat with different toppings?		
Etiquetas de fila		No	Yes	Total general
No		0,00%	27,27%	27,27%
Yes		9,09%	63,64%	72,73%
<b>Total general</b>		<b>9,09%</b>	<b>90,91%</b>	<b>100,00%</b>

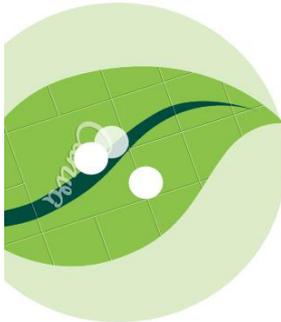
Cuenta de Would you consider buying a product that consists of pre-cooked Quinoa ready to eat with different toppings?		How important would it be for you that it included an environmentally friendly package?			
Etiquetas de fila		1	4	5	Total general
No		0,00%	9,09%	0,00%	9,09%
Yes		9,09%	9,09%	72,73%	90,91%
<b>Total general</b>		<b>9,09%</b>	<b>18,18%</b>	<b>72,73%</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo 5: Infografía del análisis del mercado

### EXPORTACIÓN A FRANCIA DE QUINUA READY TO EAT ACOMPAÑADA DE TOPPINGS

- Los franceses son consumidores educados que se preocupan bastante por la trazabilidad de los productos que compran; presentan una tendencia por cuidar su salud, y existe gran apego a los productos orgánicos.
- La industria de la quinua es muy rentable en el mercado europeo; sin embargo, exige constante innovación.
- La entrada al mercado francés puede ser complicada, por lo que la asesoría y la intermediación de un broker son aspectos importantes.

#### PRODUCTO



- Existe un 90% de aceptación hacia el producto.
- Salsas Pesto, Carbonara y Boloñesa son los sabores de toppings de preferencia.
- Hay un 80% de aceptación hacia una versión dulce del producto.
- Es fundamental un empaque biodegradable.
- La etiqueta debe destacar cualidades principales, información nutricional y procedencia
- Sería considerado en un 60% el reemplazo de una comida diaria y en un 40% un snack.
- Un 50% de los encuestados lo comprarían una vez a la semana.

#### PRECIO

Utilizando los datos recopilados y el Van Westendorp se determinó que 3 EUROS es el precio óptimo para el producto dentro del mercado francés.



#### PLAZA



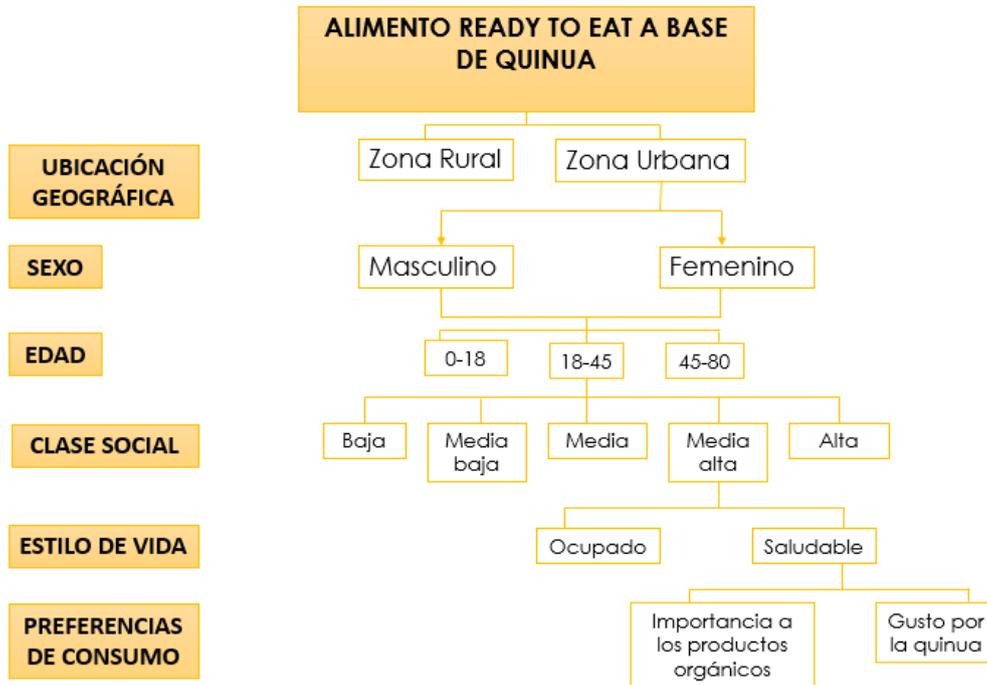
- Las tiendas especializadas son asociadas con precios altos.
- Los supermercados tienen una aceptación del 90% como plaza de distribución del producto por su fácil acceso.
- Carrefour es el supermercado favorito del 70% de encuestados.

#### PROMOCIÓN

- La degustación es el mejor método de enganche para el producto.
- Para el 80% de los encuestados es importante la publicidad en redes sociales; Facebook es la indicada para esto.
- Se debe destacar la adaptación del producto a un ritmo de vida acelerado y sus propiedades nutricionales.
- El producto debe contar su historia de origen con el fin de tocar el corazón de los consumidores



## Anexo 6: Árbol de segmentación del mercado



## Anexo 7: Modelo Canvas



## Anexo 8: Información nutricional y composición del producto

PESTO		
Información Nutricional		
Tamaño de la porción		275 gr
Energía		370 kcal
		% Valor Diario
Carbohidratos	34 gr	17%
Fibra	6 gr	20%
Azúcares	2 gr	8%
Proteína	17 gr	28%
Grasa total	6 gr	19%
Grasa saturada	2 gr	8%
Grasas trans	0 gr	0%
Colesterol	0 mg	0%
Sodio	740 mg	31%

PESTO	
Composición del producto	
Quinoa cocida	62%
Albahaca orgánica	18%
Nueces	9%
Agua	5%
Aceite de girasol	2%
Sal	1%
Ajo	1%
Ácido láctico	0,5%
Ácido cítrico	0,5%
Ácido ascórbico	0,5%

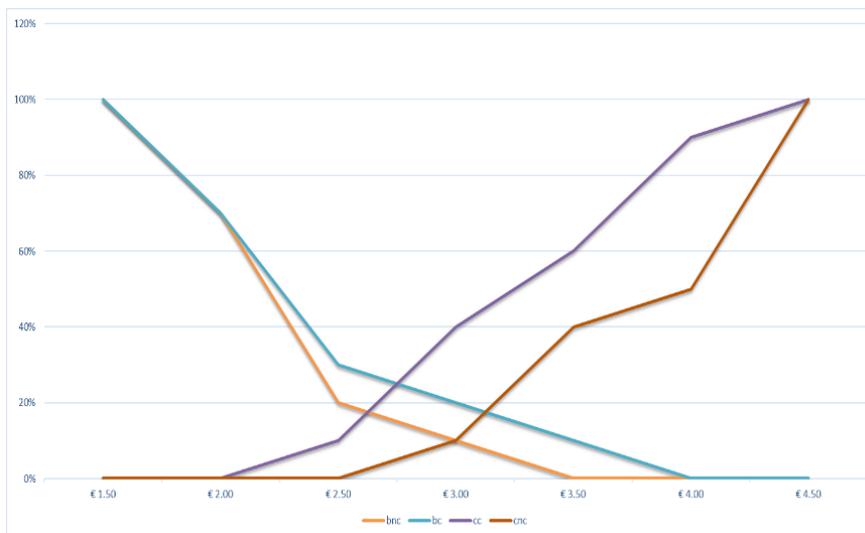
CARBONARA		
Información Nutricional		
Tamaño de la porción		275 gr
Energía		380 kcal
		% Valor Diario
Carbohidratos	36 gr	18%
Fibra	6 gr	20%
Azúcares	2 gr	8%
Proteína	19 gr	32%
Grasa total	5 gr	16%
Grasa saturada	2 gr	8%
Grasas trans	0 gr	0%
Colesterol	0 mg	0%
Sodio	470 mg	20%

CARBONARA	
Composición del producto	
Quinoa cocida	62%
Nata para cocinar	21%
Tocino	9%
Agua	3%
Aceite de girasol	2%
Sal	1%
Ajo	1%
Ácido láctico	0,5%
Ácido cítrico	0,5%
Ácido ascórbico	0,5%

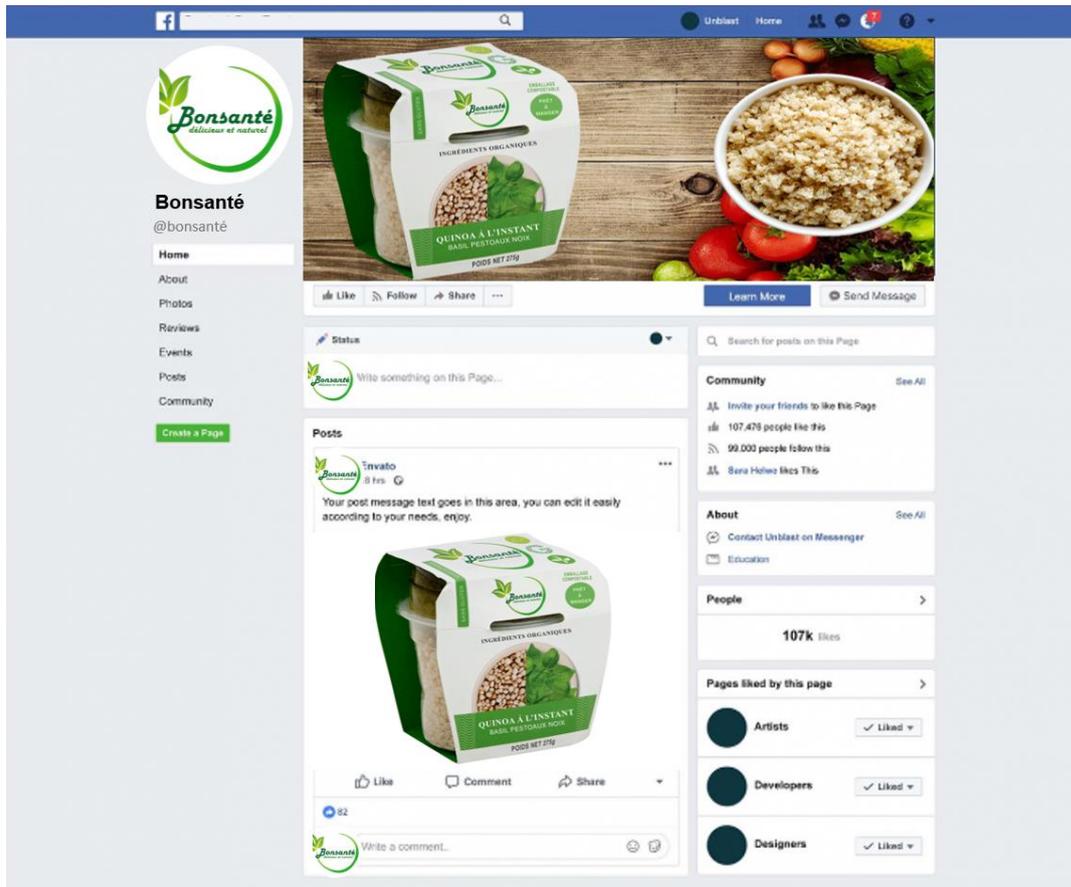
BOLOÑESA		
Información Nutricional		
Tamaño de la porción		275 gr
Energía		380 kcal
		% Valor Diario
Carbohidratos	46 gr	23%
Fibra	6 gr	20%
Azúcares	4 gr	16%
Proteína	20 gr	33%
Grasa total	8 gr	25%
Grasa saturada	2 gr	8%
Grasas trans	0 gr	0%
Colesterol	0 mg	0%
Sodio	620 mg	25%

BOLOÑESA	
Composición del producto	
Quinoa cocida	62%
Tomate orgánico	19%
Carne molida	10%
Agua	4%
Aceite de girasol	2%
Sal	1%
Ajo	1%
Ácido láctico	0,5%
Ácido cítrico	0,5%
Ácido ascórbico	0,5%

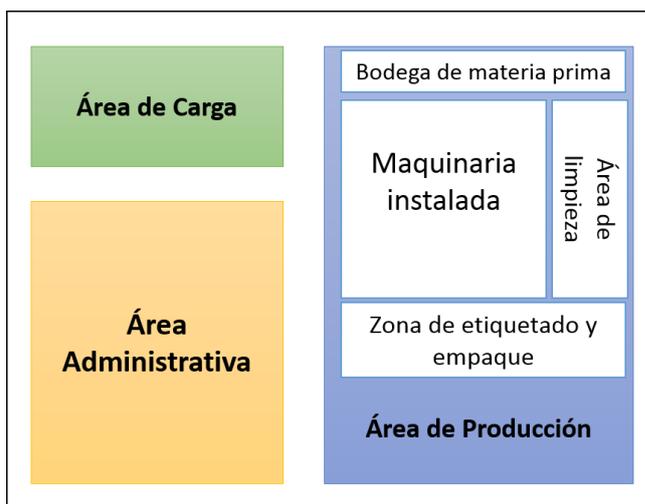
## Anexo 9: Diagrama de Van Westendorp



## Anexo 10: Página de Facebook de Bonsanté



## Anexo 11: Estructura de la planta



## Anexo 12: Esquema de trabajadores necesarios

PROCESO	DURACIÓN (Minutos)	% DE TIEMPO EMPLEADO	PERSONAS AL AÑO			COSTO AL AÑO
Limpieza de materia prima	60	14%	2			\$ 15.600
Elaboración del producto	140	32%	2			
Control de calidad	60	14%		1		\$ 10.200
Envasado, etiquetado y empaquetado	180	41%			3	\$ 23.400
<b>TOTAL</b>	<b>440</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>			<b>\$ 33.600</b>

## Anexo 13: Actores del proceso logístico

REPRESENTANTE	ACTORES DIRECTOS	ACTORES INDIRECTOS
BONSANTÉ	3	
TRANSPORTES CÁCERES		2
CONTENCON		2
DELTRANS		1
CMA-CGM		3
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

## Anexo 14: Descripción de cargos de la empresa

**Gerente general:** El perfil para este cargo es un experto en Negocios Internacionales y Administración de Empresas, con experiencia previa de tres años en cargos fines. Será el representante legal de la empresa y se encargará de la planificación administrativa y financiera, además de la supervisión y seguimiento de las demás áreas funcionales. También estará a cargo de las negociaciones con Euronat y la toma de decisiones; el salario será de \$1 000 mensuales más los beneficios establecidos por la ley.

**Asistente administrativo financiero:** Será el soporte directo del gerente general, encargándose de las actividades asignadas por este y seguimiento del cronograma empresarial planificado. Su salario será \$500 mensuales más los beneficios establecidos por la ley.

**Coordinador de marketing y ventas:** Para este cargo se requiere una persona graduada en Marketing que tenga especial experiencia en la investigación y análisis de mercados, así como el diseño de la publicidad. Estará encargado de desarrollar un perfil del mercado objetivo y posteriormente crear y dirigir las campañas publicitarias acordes; de igual manera analizará las tendencias de

ventas y proporcionará información necesaria para el desarrollo de nuevos productos, además de realizar previsiones de demanda internacional. Su salario será \$650 mensuales más los beneficios establecidos por la ley.

**Relacionista público:** Estará encargado del manejo de los clientes a través de Facebook, publicando contenido y dándoles respuesta inmediata a sus interacciones. De igual manera atenderá el servicio postventa tanto a nivel de los clientes a través del CRM incorporado a la página web, como al nivel de los distribuidores a través de llamadas de seguimiento. Su salario será \$500 mensuales más los beneficios establecidos por la ley.

**Coordinador de producción:** El perfil para este cargo corresponde a un Ingeniero en Alimentos que tenga experiencia previa en el campo de los cereales específicamente. Estará encargado de la coordinación de aprovisionamiento de materias primas e insumos, volúmenes de producción acorde al manejo de stocks, el diseño de las fórmulas de producción correspondientes al producto y dirigirá el proceso productivo; además hará el control de calidad del producto terminado y de igual manera desarrollará nuevos productos. Su salario será \$850 mensuales más los beneficios establecidos por la ley.

**Operadores:** Como se mencionó anteriormente, habrán 5 operadores encargados de la limpieza de materia prima y preparación del producto con el uso de la maquinaria proporcionada; también se encargarán del envasado, etiquetado y empaquetado. El salario de cada uno será \$500 mensuales más los beneficios establecidos por la ley.

**Contador externo:** El contador será contratado por servicios profesionales una vez al trimestre para actualizar los estados financieros de la empresa y verificar la salud financiera de la misma. Cada fin de año contable se encargará también de las declaraciones correspondientes al SRI. Se le pagará \$250 cada vez que preste sus servicios.

**Agente de aduanas:** El agente aduanero será contratado por honorarios profesionales cada vez que se realice una exportación, siendo este el encargado

de generar la documentación necesaria y hacer la transmisión para la salida de la mercancía del país. Se le pagará \$250 cada vez que preste sus servicios.

### Anexo 15: Proyección de costos

PROYECCIÓN DE COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad proyectada de ventas	7106	7620	8317	9078	9908
Incremento	0,00%	0,23%	0,23%	0,23%	0,23%
Costo de venta	\$ 8,40	\$ 8,42	\$ 8,44	\$ 8,42	\$ 8,48
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 59.689,32</b>	<b>\$ 64.156,33</b>	<b>\$ 70.186,45</b>	<b>\$ 76.431,36</b>	<b>\$ 84.000,30</b>

### Anexo 16: Proyección de gastos

PROYECCIÓN DE GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos sueldos	39.913,70	42.657,92	42.250,05	42.847,00	42.941,87
Gastos generales	48.122,93	34.138,51	34.147,04	34.155,59	34.164,16
Gastos de depreciación	1.070,00	1.070,00	1.070,00	1.070,00	1.070,00
Gastos de amortización	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Gastos por intereses	6.691,56	5.405,75	4.020,12	2.526,91	917,79
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>\$ 96.038,19</b>	<b>\$ 83.512,18</b>	<b>\$ 81.727,20</b>	<b>\$ 80.839,50</b>	<b>\$ 79.333,81</b>

### Anexo 17: Márgenes de ganancia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>MARGEN BRUTO</b>	47,64%	47,79%	50,99%	47,90%	49,45%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	12,22%	19,23%	25,24%	24,39%	28,12%
<b>MARGEN NETO</b>	6,34%	11,44%	15,85%	15,67%	18,48%

### Anexo 18: Proyección anual de inventarios

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 1.198,72	\$ 1.280,49	\$ 1.322,66	\$ 1.532,23	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 2.945,95	\$ 3.102,37	\$ 3.386,18	\$ 3.695,95	\$ 4.034,05	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 1.954,17	\$ 4.071,31	\$ 4.443,75	\$ 4.850,27	\$ 5.293,97	\$ 2.857,52

### Anexo 19: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
<b>Propio</b>	50,00%	96.709,68
<b>Deuda L/P</b>	50,00%	96.709,68
<b>Razón Deuda Capital</b>		1

### Anexo 20: Capital de trabajo inicial

MES	1	2	3
Costo de los productos disponibles para la venta	\$ -	\$ -	\$ 30.526,97
Gastos sueldos	\$ 3.326,14	\$ 3.326,14	\$ 3.326,14
Gastos generales	\$ 10.818,48	\$ 3.838,48	\$ 8.918,48
Gastos de depreciación	\$ 89,17	\$ 89,17	\$ 89,17
Gastos de amortización	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Gastos de intereses	\$ 375,79	\$ 370,61	\$ 365,39
Impuestos	\$ (5.007,22)	\$ (2.652,15)	\$ 6.287,25
<b>Gastos mensuales</b>	<b>\$ 9.622,35</b>	<b>\$ 4.992,24</b>	<b>\$ 49.533,40</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>\$ 64.147,99</b>

## Anexo 21: Estado de Situación Financiera proyectado

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>198.319,48</b>	<b>205.250,93</b>	<b>220.634,72</b>	<b>251.838,19</b>	<b>284.557,34</b>	<b>324.103,56</b>
<b>Corrientes</b>	<b>70.769,48</b>	<b>86.053,43</b>	<b>109.789,72</b>	<b>149.345,69</b>	<b>183.719,59</b>	<b>232.275,31</b>
Efectivo	65.869,36	58.508,25	79.517,35	116.119,43	147.078,92	200.934,35
Cuentas por Cobrar	-	19.202,23	21.191,51	23.386,87	25.809,66	28.483,44
Inventarios Prod. Terminados	-	1.169,26	1.250,93	1.293,18	1.502,99	-
Inventarios Materia Prima	2.945,95	3.102,37	3.386,18	3.695,95	4.034,05	-
Inventarios Sum. Fabricación	1.954,17	4.071,31	4.443,75	4.850,27	5.293,97	2.857,52
<b>No Corrientes</b>	<b>127.550,00</b>	<b>119.197,50</b>	<b>110.845,00</b>	<b>102.492,50</b>	<b>100.837,75</b>	<b>91.828,25</b>
Propiedad, Planta y Equipo	126.350,00	126.350,00	126.350,00	126.350,00	133.650,00	133.650,00
Depreciación acumulada	-	8.112,50	16.225,00	24.337,50	33.052,25	41.821,75
Intangibles	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Amortización acumulada	-	240,00	480,00	720,00	960,00	1.200,00
<b>PASIVOS</b>	<b>101.609,80</b>	<b>92.545,47</b>	<b>76.636,33</b>	<b>59.985,06</b>	<b>40.507,44</b>	<b>12.132,69</b>
<b>Corrientes</b>	<b>4.900,12</b>	<b>12.398,59</b>	<b>14.338,05</b>	<b>16.921,03</b>	<b>18.170,86</b>	<b>12.132,69</b>
Cuentas por pagar proveedores	4.900,12	5.160,30	5.632,36	6.147,61	6.710,00	-
IESS por pagar	-	800,00	800,00	800,00	933,33	933,33
Impuestos por pagar	-	6.438,29	7.905,69	9.973,42	10.527,53	11.199,36
<b>No Corrientes</b>	<b>96.709,68</b>	<b>80.146,88</b>	<b>62.298,27</b>	<b>43.064,03</b>	<b>22.336,58</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	96.709,68	80.146,88	62.298,27	43.064,03	22.336,58	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>96.709,68</b>	<b>112.705,46</b>	<b>143.998,39</b>	<b>191.853,13</b>	<b>244.049,90</b>	<b>311.970,87</b>
Capital	96.709,68	96.709,68	96.709,68	96.709,68	96.709,68	96.709,68
Utilidades retenidas	-	15.995,78	47.288,71	95.143,45	147.340,22	215.261,19
<b>Comprobación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Anexo 22: Estado de flujo de efectivo anual

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>-</b>	<b>9.201,69</b>	<b>38.857,71</b>	<b>55.836,32</b>	<b>58.986,94</b>	<b>76.192,00</b>
Utilidad Neta	-	15.995,78	31.292,93	47.854,74	52.196,77	67.920,97
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	8.112,50	8.112,50	8.112,50	8.714,75	8.769,50
+ Amortización	-	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
- Δ Cx C	-	(19.202,23)	(1.989,28)	(2.195,36)	(2.422,79)	(2.673,78)
- Δ Inventario PT	(2.945,95)	(1.169,26)	(81,67)	(42,26)	(209,80)	1.502,99
- Δ Inventario MP	(1.954,17)	(156,42)	(283,81)	(309,77)	(338,11)	4.034,05
- Δ Inventario SF	-	(2.117,14)	(372,45)	(406,52)	(443,71)	2.436,45
+ Δ CxP PROVEEDORES	4.900,12	260,18	472,07	515,25	562,39	(6.710,00)
+ Δ Sueldos por pagar	-	800,00	-	-	133,33	-
+ Δ Impuestos	-	6.438,29	1.467,40	2.067,73	554,11	671,83
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>(127.550,00)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(7.300,00)</b>	<b>-</b>
- Adquisición PPE y intangibles	(127.550,00)	-	-	-	(7.300,00)	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>193.419,36</b>	<b>(16.562,80)</b>	<b>(17.848,61)</b>	<b>(19.234,25)</b>	<b>(20.727,45)</b>	<b>(22.336,58)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	96.709,68	(16.562,80)	(17.848,61)	(19.234,25)	(20.727,45)	(22.336,58)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	96.709,68	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>65.869,36</b>	<b>(7.361,11)</b>	<b>21.009,09</b>	<b>36.602,08</b>	<b>30.959,49</b>	<b>53.855,43</b>
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	65.869,36	58.508,25	79.517,35	116.119,43	147.078,92
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>65.869,36</b>	<b>58.508,25</b>	<b>79.517,35</b>	<b>116.119,43</b>	<b>147.078,92</b>	<b>200.934,35</b>

### Anexo 23: Estado de flujo de caja

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	-	28.784,78	43.229,45	58.872,58	62.826,86	77.538,96
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(65.869,36)	(7.785,48)	(21.796,82)	(36.973,00)	(33.124,07)	165.548,73
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(127.550,00)	-	-	-	(7.300,00)	91.448,68
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(193.419,36)</b>	<b>20.999,31</b>	<b>21.432,62</b>	<b>21.899,58</b>	<b>22.402,79</b>	<b>334.536,37</b>

### Anexo 24: Proyección del flujo de caja del inversionista

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(193.419,36)	20.999,31	21.432,62	21.899,58	22.402,79	334.536,37
Préstamo	96.709,68	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(6.691,56)	(5.405,75)	(4.020,12)	(2.526,91)	(917,79)
Amortización del capital	-	(16.562,80)	(17.848,61)	(19.234,25)	(20.727,45)	(22.336,58)
Escudo Fiscal	-	2.255,06	1.821,74	1.354,78	851,57	309,29
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(96.709,68)</b>	<b>0,00</b>	<b>(0,00)</b>	<b>(0,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>311.591,30</b>

### Anexo 25: Evaluación de Flujos del proyecto

<b>EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$32.995,30</b>
<b>IR</b>	<b>1,17</b>
<b>TIR</b>	<b>19,54%</b>
<b>PRI</b>	<b>4,16</b>

### Anexo 26: Evaluación de Flujos del inversionista

<b>EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$3.765,88</b>
<b>IR</b>	<b>1,04</b>
<b>TIR</b>	<b>26,36%</b>
<b>PRI</b>	<b>4,69</b>

