



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
GRANOLA ARTESANAL HECHA A BASE DE QUINUA ORGÁNICA A PAÍSES  
BAJOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Marketing e Ingeniera  
Comercial con mención en Finanzas

Profesor Guía

Ing. Eduardo Vicente Gallegos Chávez, MBA.

Autores

Karla Daniela Carpio Herrera

Cristina Denisse Estrada Díaz

Año

2016

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las estudiantes, 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.

---

Eduardo Vicente Gallegos Chávez  
Ingeniero Comercial, MBA  
1704951894

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LAS ESTUDIANTES**

Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.

---

Karla Daniela Carpio Herrera  
1715007983

---

Cristina Denisse Estrada Díaz  
1717555138

### **AGRADECIMIENTOS**

A quien ha sido mi mayor ejemplo de amor, constancia y humildad, por su cariño y entrega incondicional; por su infinita sabiduría y providencia.

Karla

### **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, a mi familia y maestros por guiarme y brindarme los conocimientos necesarios para poder culminar el presente trabajo.

Quiero otorgar además un agradecimiento especial a mi compañera de tesis por su amistad, ánimo y apoyo.

Denisse

**DEDICATORIA**

A quien, con sus brazos llenos de amor, me abrazó tan fuertemente que abrigó mi corazón.

Karla

**DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a Dios por colmar mi vida de bendiciones, a mi familia por ser mi apoyo y voz de aliento constante y, principalmente a mi madre, quien con su amor, dedicación y sacrificio me ha permitido volar y alcanzar mis sueños.

Denisse

## RESUMEN

En 2011, la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró al año 2013 como el “Año Internacional de la Quinoa” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura).

La quinoa, cereal de origen andino con alto valor nutricional, es considerada como un alimento esencial para la conservación de la seguridad alimentaria a nivel mundial, dada su contribución en la erradicación del hambre y la pobreza.

Por lo mismo, en los últimos años, la producción y el consumo de quinoa se han incrementado considerablemente a nivel mundial, posicionándose así como un producto con gran potencial de exportación.

Ecuador, como uno de los principales productores de quinoa del mundo, ha comenzado a promover el cultivo de quinoa en el país, con la perspectiva de abastecer la creciente demanda generada en mercados internacionales, tanto de quinoa al granel como de productos elaborados en base a la misma.

Ante dicha oportunidad, se ha formulado un plan de negocio enfocado en la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de granola artesanal hecha a base de quinoa orgánica.

El producto propuesto, que es una mezcla de cereales, frutas y frutos secos nativos de Ecuador y, cuya base principal es la quinoa ecuatoriana de origen orgánico, será comercializado en Países Bajos, uno de los cinco principales importadores de quinoa del mundo, con más del 5% del total de importaciones del producto a nivel mundial en 2014.

El principal objetivo del proyecto consiste en posicionar el producto propuesto en el mercado de alimentos orgánicos del país de destino, a través de la

formulación de estrategias y tácticas enfocadas en el desarrollo de ventajas competitivas sustentables que permitan la diferenciación del producto.

El proyecto, atractivo para la inversión, con un VAN de \$ 170.319,34; una TIR de 30% y una TIR para el Inversionista de 39%, requerirá de una inversión inicial total de \$293.850,01; que será financiada a través de un crédito bancario y el capital propio de los accionistas.

## ABSTRACT

In 2011, the General Assembly of the United Nations declared 2013 as the "International Year of Quinoa" (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura).

Quinoa, a traditional Andean cereal with high nutritional value, is considered as an essential nutrient for the conservation of food safety worldwide, given its contribution to hunger and poverty eradication.

For this reason, in recent years, the production and consumption of quinoa have sharply increased worldwide, positioning itself as a product with great export potential.

Ecuador, as one of the leading producers of quinoa in the world, has begun to promote quinoa cultivation, with the perspective of supplying the growing demand of quinoa in international markets, both bulk and prepared products.

Given this opportunity, a business plan has been formulated for the creation of a company dedicated to the production and export of handmade granola prepared with organic quinoa.

The proposed product, which is a mixture of Ecuadorian organic quinoa, and other grains, fruits and nuts, all native of Ecuador, will be marketed in the Netherlands, one of the five largest importers of quinoa in the world, with more than 5% of the total imports of the product worldwide in 2014.

The main objective of the project is to position the proposed product in the organic food market of the destination country, through the formulation of tactics and strategies focused on developing sustainable competitive advantages that lead to product differentiation.

The project, attractive for investment, with \$ 170.319,34 of NPV, 30% of IRR and 39% of IRR for stakeholders, will require a total initial investment of \$293.850,01; that will be financed through a bank loan, and equity investment made by shareholders.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1.1. Antecedentes .....	1
1.1.2. Objetivos .....	3
1.1.2.1. Objetivo General .....	3
1.1.2.2. Objetivos Específicos .....	4
1.1.3. Hipótesis .....	4
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	5
2.1. LA INDUSTRIA .....	5
2.1.1. Identificación de la Industria, el Sector y la Actividad Económica .....	5
2.1.2. Tendencias de la Industria .....	6
2.1.3. Estructura de la Industria .....	10
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	12
2.2.1. Análisis del Macroentorno .....	12
2.2.1.1. Análisis PEST .....	12
2.2.1.1.1. Factores Políticos y Regulatorios .....	12
2.2.1.1.2. Factores Económicos .....	16
2.2.1.1.3. Factores Sociales y Demográficos .....	20
2.2.1.1.4. Factores Tecnológicos .....	23
2.2.1.1.5. Factores Ambientales .....	24
2.2.2. Análisis del Microentorno .....	26
2.2.2.1. Fuerzas Competitivas de Porter .....	26
2.2.2.1.1. Condiciones de los Factores .....	26
2.2.2.1.2. Condiciones de la Demanda .....	29
2.2.2.1.3. Industrias relacionadas y de apoyo .....	31
2.2.2.1.4. Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad .....	32

2.3. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO .....	34
2.3.1. La idea y el Modelo de Negocio.....	34
2.3.2. Estructura Legal de la Empresa.....	35
2.3.3. Visión, Misión y Objetivos .....	36
2.3.3.1. Visión.....	36
2.3.3.2. Misión .....	36
2.3.3.3. Objetivos.....	36
2.3.3.3.1. Objetivos Financieros.....	36
2.3.3.3.2. Objetivos Estratégicos.....	36
2.3.4. El producto o servicio.....	37
2.3.5. Estrategias de ingreso al mercado y de crecimiento.....	37
2.3.6. Análisis FODA.....	38
3. INTELIGENCIA DE MERCADOS .....	40
3.1. OBJETIVOS DEL PROCESO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS .....	40
3.2. DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	40
3.2.1. Selección de Mercados.....	40
3.2.1.1. Diagnóstico Global Sectorial.....	40
3.2.1.1.1. Información General.....	40
3.2.1.1.2. Información Sectorial.....	42
3.2.1.1.3. Información del Mercado .....	43
3.2.1.2. Matriz de Selección .....	44
3.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	44
3.3.1. Problema de Gerencia.....	44
3.3.2. Problema de Inteligencia de Mercados.....	45
3.4. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS .....	45
3.5. DISEÑO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS .....	46
3.5.1. Investigación Cualitativa .....	46

3.5.1.1. Metodología.....	46
<b>3.6. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL.....</b>	<b>50</b>
3.6.1. Mercado Relevante.....	50
3.6.2. Mercado Potencial.....	51
3.6.2.1.1. Perfil del Consumidor.....	53
<b>3.7. TAMAÑO DEL MERCADO.....</b>	<b>55</b>
3.7.1. Demanda.....	55
<b>3.8. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....</b>	<b>56</b>
<b>3.9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>4. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1. ESTRATEGIA BÁSICA O GENERAL DE MARKETING.....</b>	<b>59</b>
4.1.1. Ventaja Competitiva.....	59
4.1.2. Mercado Objetivo.....	60
4.1.3. Posicionamiento.....	61
<b>4.2. ESTRATEGIA TÁCTICA DE MARKETING.....</b>	<b>61</b>
4.2.1. PRODUCTO.....	61
4.2.1.1. Componentes y características del Producto.....	61
4.2.1.2. Dimensiones de la Mezcla de Producto.....	62
4.2.1.2.1. Amplitud.....	62
4.2.1.2.2. Longitud.....	62
4.2.1.2.3. Profundidad.....	62
4.2.1.2.4. Consistencia.....	63
4.2.1.3. Marca.....	63
4.2.1.3.1. Concepto de Marca.....	63
4.2.1.3.2. Diseño de Marca.....	64
4.2.1.4. Presentación, empaque y etiquetado.....	65
4.2.2. PRECIO.....	67
4.2.2.1. Objetivos de la Fijación de Precios.....	67
4.2.2.2. Estrategia de Fijación de Precios.....	67

4.2.2.3. Estrategia de Precios.....	68
4.2.3. DISTRIBUCIÓN .....	68
4.2.3.1. Canales de Distribución.....	68
4.2.3.2. Estrategia de Distribución.....	70
4.2.4. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.....	71
4.2.4.1. Estrategia de Comunicación.....	71
4.2.4.1.1. Marketing Directo .....	71
4.2.4.1.2. Marketing Online .....	72
4.2.4.1.3. Relaciones Públicas .....	72
4.2.4.1.4. Promoción de ventas.....	73
<b>5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>	<b>74</b>
5.1.1. Objetivo General .....	74
5.1.2. Objetivos Específicos.....	74
<b>5.2. INFRAESTRUCTURA .....</b>	<b>75</b>
5.2.1. Localización geográfica y requerimiento de espacio físico .....	75
5.2.1.1. Macro localización .....	75
5.2.1.2. Micro localización .....	76
5.2.2. Instalaciones y mejoras .....	76
5.2.3. Capacidad Instalada .....	78
<b>5.3. MATERIA PRIMA, INSUMOS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS .....</b>	<b>79</b>
5.3.1. Requerimiento de materia prima e insumos .....	79
5.3.1.1. Procedimiento para selección y calificación de proveedores.....	80
5.3.1.2. Proveedores .....	81
5.3.1.2.1. Políticas de pago a Proveedores.....	83
5.3.2. Requerimiento de equipos y herramientas .....	84
<b>5.4. PERSONAL .....</b>	<b>84</b>

5.4.1. Procedimiento para selección y contratación de personal.....	84
5.4.2. Consideraciones generales para el personal.....	85
5.4.3. Educación y capacitación del personal.....	85
5.5. HIGIENE Y MEDIDAS DE PROTECCIÓN.....	86
5.6. SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES.....	86
5.7. CICLO DE OPERACIONES.....	87
5.7.1. Proceso de producción.....	87
5.7.1.1. Compra, recepción y almacenamiento de materias primas e insumos.....	87
5.7.1.2. Producción de Granola.....	89
5.7.1.2.1. Insuflado de quinua.....	89
5.7.1.2.2. Preparación de ingredientes base.....	91
5.7.1.2.3. Horneado.....	92
5.7.1.2.4. Enfriamiento, mezclado y almacenamiento de granola al granel.....	93
5.7.1.3. Empaque, sellado y etiquetado.....	94
5.7.2. Flujograma de producción.....	94
5.8. ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN.....	96
5.8.1. Almacenamiento y manejo de inventarios.....	96
5.8.2. Distribución y Comercialización.....	96
5.8.2.1. Comercialización.....	96
5.8.2.2. Logística de exportación.....	97
5.8.2.1.1. Embalaje y transporte.....	98
5.9. ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD.....	98
5.10. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	99
6. EQUIPO GERENCIAL.....	101
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	101

6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES .....	102
6.2.1. Departamento Gerencia General .....	102
6.2.2. Departamento Administrativo Financiero .....	103
6.2.3. Departamento de Producción .....	105
6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS .....	106
6.4. POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	107
6.4.1. Políticas de Contratación .....	108
6.4.2. Jornadas y Horarios de Trabajo.....	108
6.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	108
6.5.1. Derechos de Accionistas e Inversores.....	109
6.5.2. Obligaciones de Accionistas e Inversores .....	109
6.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	110
7. CRONOGRAMA GENERAL .....	111
7.1. GESTIÓN DE PROYECTOS .....	111
7.1.1. Etapas del Proyecto.....	111
7.1.1.1. Análisis de Factibilidad y Planificación del Proyecto .....	111
7.1.1.2. Ejecución del Proyecto .....	112
7.1.1.2.1. Diagrama de Gantt .....	114
7.2. RIESGOS E IMPREVISTOS.....	115
7.2.1. Problemas o retrasos en relación a los sistemas de producción ...	115
7.2.2. Problemas o retrasos en la obtención de licencias, certificados, registros y permisos de funcionamiento otorgados por los diferentes organismos gubernamentales en el país de origen .....	115
7.2.3. Problemas o retrasos en el proceso de compra de Materia Prima e Insumos .....	116

<b>8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.</b>	<b>117</b>
8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS .....	117
8.1.1. Supuestos .....	117
8.1.2. Criterios .....	119
8.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	120
8.2.1. Problemas o retrasos en relación a la exportación del producto propuesto.....	120
8.2.2. Problemas o retrasos en relación a la comercialización y distribución del producto propuesto en el país de destino .....	121
8.2.3. Problemas en la comercialización o elaboración del producto en el país de origen .....	122
<b>9. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>123</b>
9.1. INVERSIÓN INICIAL.....	123
9.1.1. Propiedad, planta y equipo .....	123
9.1.2. Activos intangibles .....	124
9.1.3. Gastos de constitución.....	125
9.1.4. Gastos documentos de exportación.....	125
9.1.5. Servicios de terceros .....	126
9.1.6. Capital de trabajo.....	126
9.2. FUENTES DE INGRESOS .....	126
9.3. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES .....	128
9.3.1. Costos Fijos.....	128
9.3.2. Costos Variables y SemivARIABLES.....	128
9.4. MARGEN BRUTO Y OPERATIVO.....	129
9.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO .....	130
9.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO .....	131
9.7. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.....	132
9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	133

9.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES.....	134
9.9.1. Análisis Vertical.....	134
9.9.2. Indicadores Financieros.....	135
9.9.2.1. Indicadores de Liquidez.....	136
9.9.2.2. Indicadores de Rentabilidad .....	137
9.9.2.3. Indicadores de Solvencia.....	138
9.10. VALUACIÓN .....	139
10. PROPUESTA DE NEGOCIO .....	142
10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO .....	142
10.2. ESTRUCTURA DEUDA CAPITAL BUSCADA .....	142
10.3. CAPITALIZACIÓN .....	143
10.4. USO DE FONDOS.....	143
10.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA .....	143
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	145
11.1. CONCLUSIONES .....	145
11.2. RECOMENDACIONES.....	146
REFERENCIAS.....	148
ANEXOS .....	159

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Contenido de macro-nutrientes en la Quinoa .....	2
Tabla 2. Código Clasificador CIIU del Negocio .....	5
Tabla 3. Código Clasificador CPC del Producto.....	6
Tabla 4. Porcentaje de Participación de Industria Manufacturera al PIB.....	7
Tabla 5. Balanza Comercial .....	17
Tabla 6. Demografía Neerlandesa por edades.....	22
Tabla 7. Superficie, producción y rendimientos de Quinoa en Ecuador .....	28
Tabla 8. Principales distribuidores de quinua y sus derivados en Países Bajos .....	32
Tabla 9. Matriz FODA.....	39
Tabla 10. Matriz de Información General .....	40
Tabla 11. Matriz de Fuerzas del Sector.....	42
Tabla 12. Matriz de Fuerzas del Mercado .....	43
Tabla 13. Matriz de Selección de Países .....	44
Tabla 14. Matriz de Objetivos e Hipótesis de Inteligencia de Mercados .....	45
Tabla 15. Segmentación de Mercado.....	52
Tabla 16. Cálculo del Mercado Potencial .....	52
Tabla 17. Cálculo de precios FOB del producto .....	68
Tabla 18. Principales distribuidores de productos orgánicos en Países Bajos.	69
Tabla 19. Matriz de Selección de Localización Geográfica .....	76
Tabla 20. Requerimiento de Materia Prima .....	79
Tabla 21. Requerimiento de Insumos.....	80
Tabla 22. Matriz de Selección de Proveedores de materia primea e insumos.	81
Tabla 23. Requerimiento de Equipos y Herramientas .....	84
Tabla 24. Rol de Pagos.....	107
Tabla 25. Requerimiento de Servicios Complementarios o de terceros.....	110
Tabla 26. Actividades Etapa de Análisis de Factibilidad y Planificación del Proyecto .....	111
Tabla 27. Actividades Etapa de Ejecución del Proyecto .....	112
Tabla 28. Criterios de Decisión para riesgos críticos, problemas y	

supuestos.....	119
Tabla 29. Inversión Inicial.....	123
Tabla 30. Resumen de Propiedad, Planta y Equipo.....	124
Tabla 31. Activos Intangibles.....	124
Tabla 32. Gastos de Constitución .....	125
Tabla 33. Gastos de Documentos de Exportación .....	125
Tabla 34. Incidencia del Costo de ventas por producto sobre las Ventas totales.....	135
Tabla 35. Indicadores de Liquidez.....	136
Tabla 36. Indicadores de Rentabilidad .....	137
Tabla 37. Indicadores de Solvencia .....	138
Tabla 38. Supuestos Escenario Esperado .....	139
Tabla 39. Supuestos Escenario Optimista .....	139
Tabla 40. Supuestos Escenario Pesimista .....	139
Tabla 41. Variables para el cálculo del CAPM .....	140
Tabla 42. Variables para el cálculo de la tasa de descuento .....	140
Tabla 43. Valuación de la empresa .....	141
Tabla 44. Disminución utilidad neta percibida con respecto al escenario esperado .....	141
Tabla 45. Aporte de Capital.....	142
Tabla 46. Distribución del capital.....	143
Tabla 47. Retorno para el Inversionista.....	144

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del Sector de Alimentos Procesados – Periodo 2010-2013.....	7
Figura 2. Evolución del Sector de Elaboración de Productos de Molinería, Almidones y Productos derivados del almidón - Periodo 2011-2013 .....	8
Figura 3. Evolución de las Exportaciones ecuatorianas de productos a base de cereales, obtenidos por insuflado o tostado (190410) a nivel mundial - Periodo 2010-2014.....	9
Figura 4. Estructura del Sector de Alimentos Procesados .....	10
Figura 5. Ventas y gastos de Empresas dedicadas a actividades con código CIIU 1061.21 .....	11
Figura 6. Índice de Inflación Ecuador 2005-2015.....	16
Figura 7. Inflación de la Euro Zona vs. Inflación de Países Bajos.....	18
Figura 8. Cotización histórica del Dólar frente al Euro .....	19
Figura 9. Exportaciones No Petroleras de Ecuador a Países Bajos en Miles USD FOB .....	20
Figura 10. Principales productores de Quinoa (2012) .....	27
Figura 11. Volúmenes de Importación de Quinoa de Países Bajos .....	29
Figura 12. Evolución de las importaciones de Países Bajos de productos a base de cereales, obtenidos por insuflado o tostado (190410), Periodo 2010-2014.....	30
Figura 13. Proceso de Exportación Indirecta.....	38
Figura 14. Índice de Competitividad Global de potenciales mercados de destino.....	42
Figura 15. Macrosegmentación de Mercado .....	51
Figura 16. Porcentaje de ingresos destinado al consumo de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas.....	53
Figura 17. Demanda de Alimentos Orgánicos por producto (Miles de Euros) en Países Bajos .....	54
Figura 18. Mercado de Alimentos Orgánicos empacados en Países Bajos .....	55
Figura 19. Crecimiento proyectado de la Demanda de Cereales Orgánicos	

en Millones de USD.....	56
Figura 20. Productos derivados de quinua orgánica hechos en Ecuador .....	57
Figura 21. Productos competidores en el país de destino.....	57
Figura 22. Mercado Objetivo .....	60
Figura 23. Logotipo .....	63
Figura 24. Isologo.....	64
Figura 25. Pantone.....	65
Figura 26. Tipografía .....	65
Figura 27. Diseño frontal y posterior de empaque.....	66
Figura 28. Canales de Distribución para productos elaborados a base de Quinoa.....	69
Figura 29. Supermercados especializados en la venta de comida orgánica en Rotterdam.....	70
Figura 30. Diseño de Instalaciones .....	77
Figura 31. Capacidad Instalada.....	78
Figura 32. Flujograma Proceso para selección y calificación de proveedores .	80
Figura 33. Flujograma Proceso de Producción de granola de Quinoa .....	95
Figura 34. Estructura Organizacional de la empresa .....	101
Figura 35. Diagrama de Gantt.....	114
Figura 36. Porcentaje de producción por tipo de producto.....	127
Figura 37. Proyección de ventas .....	128
Figura 38. Proyección de Costos .....	129
Figura 39. Margen bruto y operativo .....	130
Figura 40. Estado de Resultados proyectado.....	131
Figura 41. Estado de Situación Financiera proyectado.....	132
Figura 42. Flujo de Efectivo proyectado .....	133
Figura 43. Punto de Equilibrio .....	134

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. ASPECTOS GENERALES

##### 1.1.1. Antecedentes

Pese a que por el momento la agricultura no representa un sector estratégico clave para el país, se ha comenzado a revalorizar la producción y comercialización de productos agrícolas.

Según datos del Banco Central del Ecuador, a diciembre de 2014, el sector de la agricultura presenta un 4,7% de participación en el PIB y un 0,34% de aportación al crecimiento del mismo, lo que permite entrever los esfuerzos realizados para dinamizar el mercado agrícola, sobre todo a través de la producción de productos cuyas propiedades nutricionales son altamente valoradas, como la quinua (2014, pág. 13).

La quinua es un cereal tradicionalmente andino que en los últimos años ha logrado posicionarse como un producto con un alto potencial de exportación gracias a su diversidad y a su alto contenido nutricional, siendo considerado un producto gourmet que puede inclusive reemplazar el consumo de carne (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), 2014).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), se trata de un alimento nutricionalmente completo, con un adecuado balance de proteínas, carbohidratos, vitaminas y minerales, que entre sus aspectos nutricionales más destacables incluye: 1) la ausencia de colesterol, 2) su alto contenido de fibras y fácil digestibilidad, 3) la no formación de grasas en el

organismo, 4) su alto contenido proteico y la presencia de aminoácidos esenciales y 5) la alta digestibilidad de sus carbohidratos (2014).

**Tabla 1.** Contenido de macro-nutrientes en la Quinua

<b>Contenido de macro-nutrientes en la Quinua</b>	
Energía (Kcal/100g)	399
Proteína (g/100g)	16,5
Grasa (g/100g)	6,3
Total Carbohidratos (g/100g)	69

Tomado de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), 2014

Según este mismo informe, la producción y consumo de quinua se ha expandido significativamente desde 2008, consiguiendo que el comercio mundial de quinua ascienda a aproximadamente 135 millones de dólares en 2012, tras el incremento sostenido de las exportaciones de dicho producto hacia diversos mercados como Estados Unidos, Canadá, Francia, Alemania y Países Bajos, entre otros (2014, pág. 9).

De éstos, el mercado neerlandés es uno de los principales destinos para la exportación de quinua, con más del 5% del total de importaciones del producto a nivel mundial en 2014, siendo uno de los cinco principales importadores de quinua según el International Trade Center (2015).

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), afirman que la expansión en la demanda de quinua y sus derivados, tanto en Países Bajos como en otros países, está ligada a tendencias de consumo que privilegian a los alimentos con características nutricionales saludables, que ofrecen garantías de inocuidad y sanidad y que, además, reúnen características especiales como el ser productos orgánicos.

La tendencia hacia el consumo de alimentos orgánicos también se ha incrementado en los últimos años, haciendo que el mercado de orgánicos sea uno de los de mayor crecimiento en el sector de alimentos a nivel mundial según la consultora Proexpansión (2015).

De acuerdo a datos de Euromonitor Internacional, empresa independiente de investigación de mercado, líder a nivel mundial, en 2014, solamente el mercado de alimentos orgánicos empacados y bebidas orgánicas en Países Bajos pudo haber alcanzado un total de 1.002 millones de USD en ventas, mientras que las ventas de cereales orgánicos para el desayuno en dicho país habrían alcanzado los 8,2 millones de USD (Agriculture and Agri-Food Canada, 2011).

Es así que, a partir de la oportunidad identificada tras analizar información tanto sobre la actual tendencia del consumo de quinua y productos orgánicos en países de la Unión Europea, como también sobre las iniciativas locales para promover el cultivo de quinua en el país, con la perspectiva de abastecer la creciente demanda generada en dichos mercados, tanto de quinua al granel como de productos elaborados en base a la misma, se plantea la formulación e implementación de un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de granola artesanal hecha a base de quinua orgánica a Países Bajos.

## **1.1.2. Objetivos**

### **1.1.2.1. Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad comercial y financiera de implementar una empresa dedicada a la producción y exportación de granola artesanal hecha a base de quinua orgánica a Países Bajos en 2016.

### **1.1.2.2. Objetivos Específicos**

- a. Identificar los factores del entorno que tienen influencia en la viabilidad de la creación del negocio a través de un análisis de la Industria.
- b. Determinar las características del segmento objetivo, la demanda potencial y los principales competidores de la empresa a través de la realización de inteligencia de mercados y su análisis.
- c. Establecer las estrategias adecuadas (producto, precio, plaza, promoción) para satisfacer la necesidad identificada y lograr posicionamiento de marca en mercado objetivo a través de la definición de un Plan estratégico de Marketing.
- d. Determinar los procesos necesarios para la operación de la empresa a través de la definición de un Plan de Operaciones y Producción.
- e. Establecer políticas de desempeño de personal a través de la definición de la estructura organizacional de la empresa.
- f. Identificar los riesgos críticos, problemas y supuestos para el desarrollo del plan de negocio.
- g. Determinar la viabilidad financiera de la exportación de granola hecha a base de quinua orgánica a través de la elaboración de un Plan Financiero.
- h. Presentar una propuesta formal de la idea de negocio.

### **1.1.3. Hipótesis**

La producción y exportación de granola hecha a base de quinua orgánica a Países Bajos es financiera y comercialmente viable.

## CAPÍTULO II

### 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

#### 2.1. LA INDUSTRIA

##### 2.1.1. Identificación de la Industria, el Sector y la Actividad Económica

De acuerdo al Clasificador Internacional Industrial Uniforme de actividades económicas de las Naciones Unidas (CIIU), cuyo objetivo es proporcionar una clasificación uniforme y comparable a escala internacional de las actividades y sectores industriales, la elaboración de granola hecha a base de quinua orgánica se clasifica dentro de la industria manufacturera, en el sector de elaboración de productos alimenticios, dentro de las actividades de “Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales” con código C1061.21, como se muestra a continuación:

**Tabla 2.** Código Clasificador CIIU del Negocio

Siglas	Código Clasificador	Descripción
CIIU 4.0	C	Industrias Manufactureras
	C10	Elaboración de Productos Alimenticios
	C106	Elaboración de productos de Molinería, Almidones y Productos derivados del almidón
	C1061	Elaboración de productos de molinería
	C1061.2	Productos de molinería
	C1061.21	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales

Por otra parte, de acuerdo a la Clasificación Central de Productos de las Naciones Unidas (CPC), que tiene por objeto la clasificación sistemática de productos, la granola a base de quinua orgánica pertenece a los “Preparados alimenticios a base de insuflación o tostado de cereales o sus productos: por ejemplo copos de maíz, de avena, de trigo, cereales para desayuno listos para el consumo, salvado tostado o inflado” con código 23150, según la siguiente clasificación:

**Tabla 3.** Código Clasificador CPC del Producto

Siglas	Código Clasificador	Descripción
CPC 2.0	2	Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero
	23	Productos de molinería y almidones y sus productos; otros productos alimenticios
	231	Productos de molinería
	2315	Otros productos de cereales (incluso copos de maíz)
	23150	Preparados alimenticios a base de insuflación o tostado de cereales o sus productos: por ejemplo copos de maíz, de avena, de trigo, cereales para desayuno listos para el consumo, salvado tostado o inflado

Tomado de United Nations Statistics Division, 2014

### 2.1.2. Tendencias de la Industria

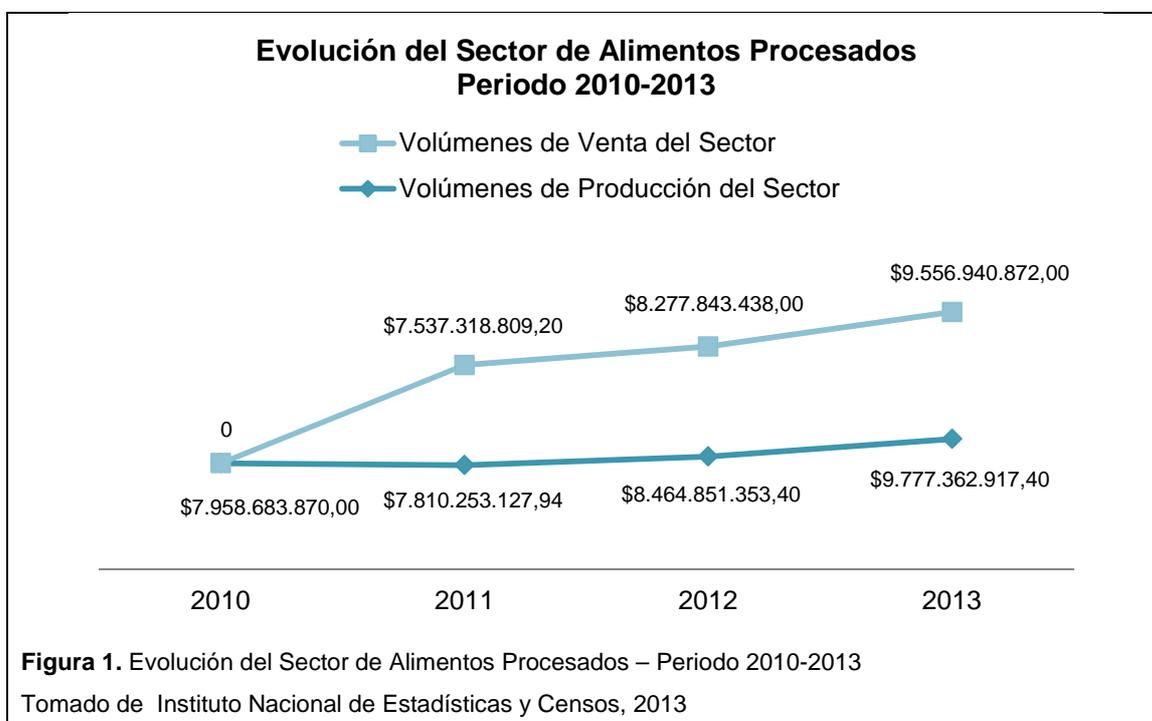
En Ecuador, la industria manufacturera es una de las más grandes, con un aporte al PIB de alrededor de USD 7.896.762 millones y un porcentaje de participación con respecto al total del PIB que oscila entre un 11% y un 12% desde el año 2010 hasta el año 2013, como se puede apreciar en la Tabla 4 (Banco Central del Ecuador, 2014).

**Tabla 4.** Porcentaje de Participación de Industria Manufacturera al PIB

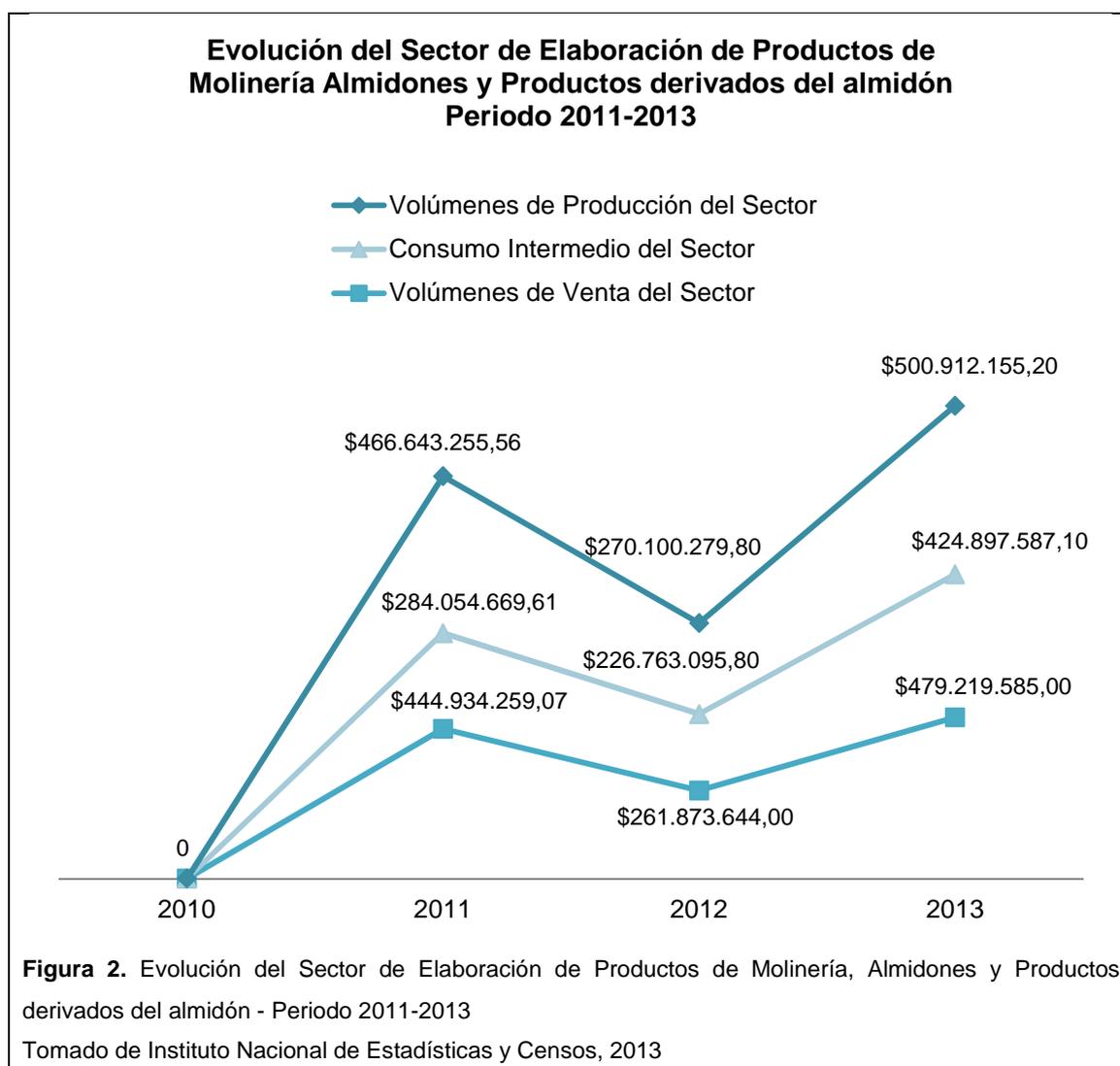
Año	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Porcentaje de participación por industria con respecto al PIB
2010	\$ 6.867.903,00	12,16%
2011	\$ 7.265.981,00	11,93%
2012	\$ 7.510.096,00	11,72%
2013	\$ 7.896.762,00	11,77%

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2014

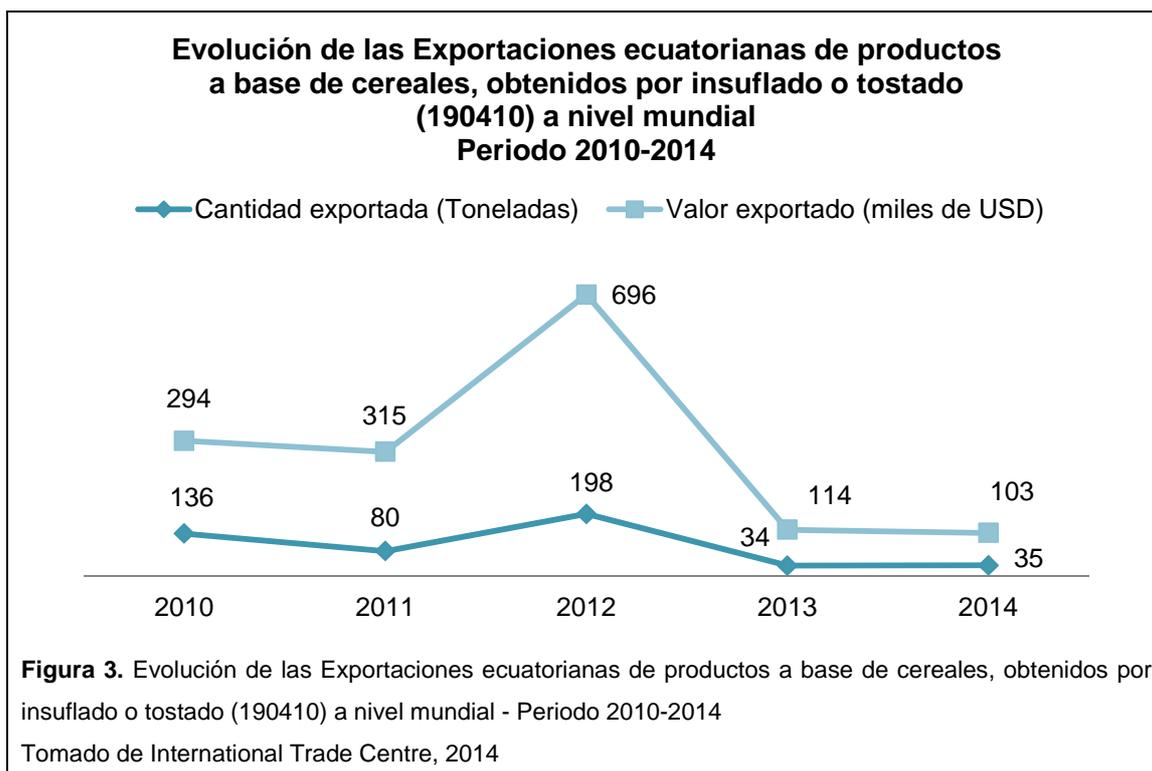
Por otra parte, y según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en 2013, el sector de elaboración de productos alimenticios representó el 34,42% del total de producción de la industria manufacturera, alcanzando volúmenes de producción de USD 9.777.362.917,40 y ventas totales por USD 9.556.940.872,00; mostrando perspectivas favorables, tras un promedio de crecimiento anual en los últimos años del 7% y 13% respectivamente (2013).



En contraste, la evolución del sector dedicado a la elaboración de productos de Molinería, Almidones y Productos derivados del almidón, mismo en el que se incluyen las actividades de elaboración de productos de molinería como la granola, y cuya producción y ventas representan más del 98% del total del sector, muestra escenarios diversos en los últimos años, aunque con perspectivas favorables en 2013, luego de superados los impactos macroeconómicos de la crisis internacional de 2012, que desencadenaron un incremento de precios de materias primas y generaron una disminución de la producción en varios sectores de la industria manufacturera (FLACSO - MIPRO, 2012).



Por otra parte, en 2014, las exportaciones ecuatorianas de productos de molinería, específicamente de productos a base de cereales, obtenidos por insuflado o tostado como la granola, alcanzaron las 35 toneladas y los USD 103.005 a nivel mundial, mostrando gran variabilidad de año a año, como se muestra a continuación:



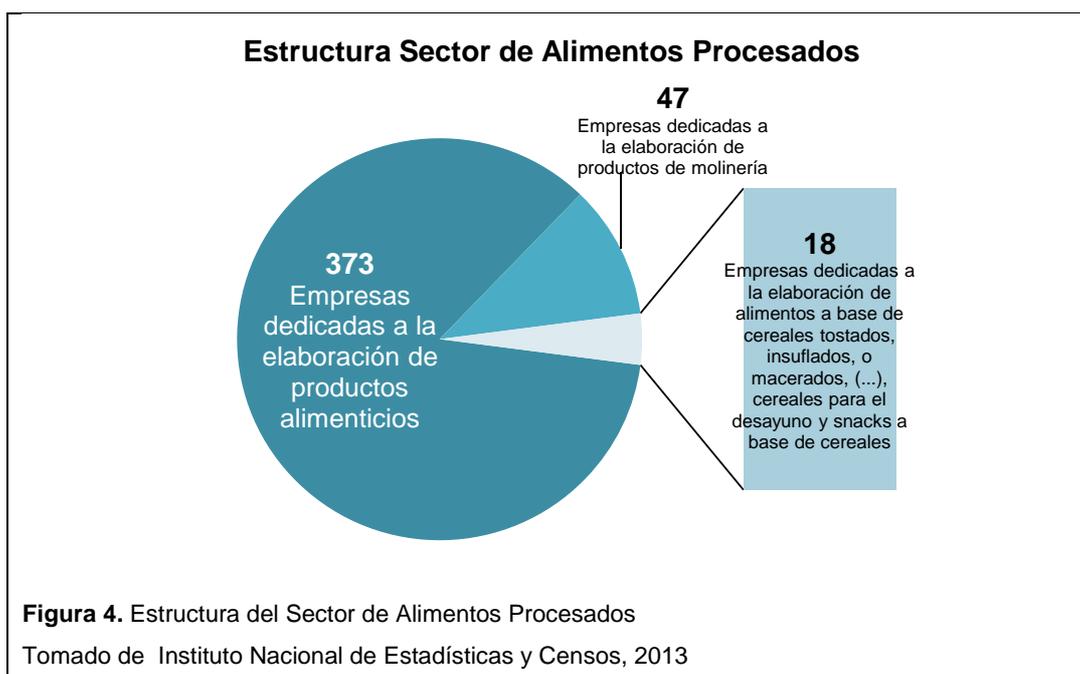
Si bien la información oficial presentada no permite la realización de un análisis más profundo de la evolución de la industria de alimentos procesados y sus respectivos sectores en los últimos años y, a pesar de la existencia de indicadores macroeconómicos desfavorables, se considera que tanto la industria de alimentos procesados como el sector de elaboración de productos de molinería y productos derivados del almidón, presentan perspectivas de crecimiento favorables, por lo que se considera a la industria atractiva para la inversión.

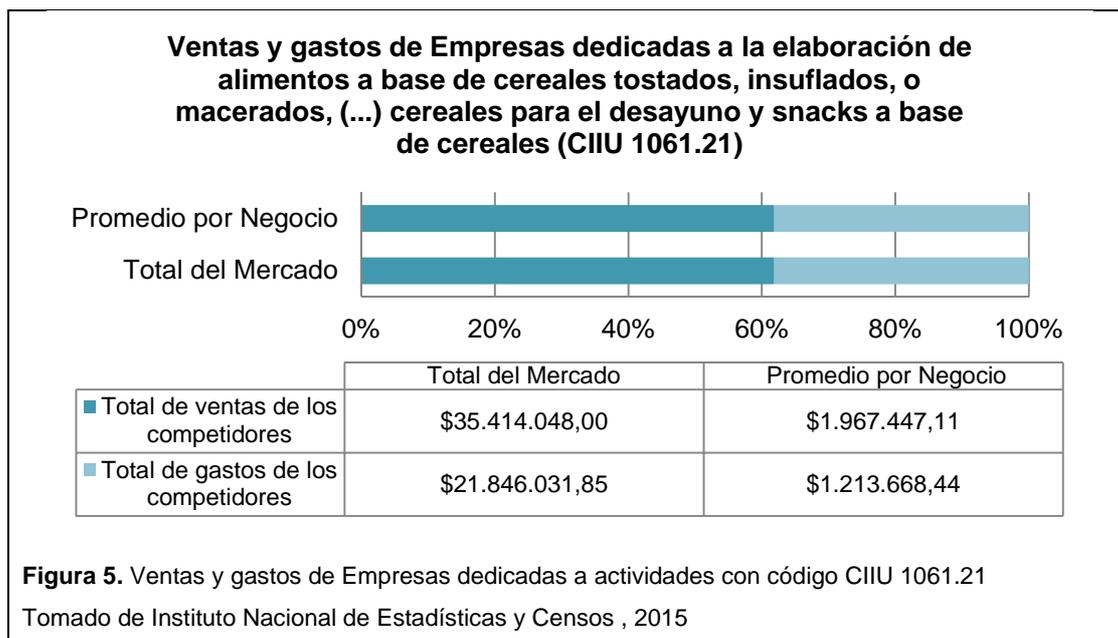
### 2.1.3. Estructura de la Industria

En 2013, la industria manufacturera en el país se componía por alrededor de 1.336 empresas, de las cuales 373, es decir, un 27,92% se dedica a la elaboración de productos alimenticios, mientras que 47 de éstas se dedican a la elaboración de productos de molinería (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013).

Sin embargo, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, a nivel nacional, únicamente 18 de éstas empresas se dedican específicamente a la elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales (CIIU 1061.21), por lo que se considera a ésta una industria concentrada (2013).

Entre éstas se incluyen empresas como Productos Schullo, Batory Alimentos, Andes Kinkuna, Harissalimentos y Kellogg Ecuador, dedicadas a la elaboración de productos hechos a base de trigo, maíz, avena, cebada y otros cereales (Superintendencia de Compañías, 2015).





No obstante, pocas empresas fabrican y comercializan productos a base de quinua, siendo éstas mayormente pequeñas y medianas empresas como Urcupac Trading, Cereales Andinos, Fundamyf, Fundación Maquita empresa social de MCCH, Sumak Life y Rogetore & Franco, que comercializan productos como harina, sopas, pastas, hojuelas y colada de quinua, y otros snacks a base del cereal como barras energéticas, muesli, galletas, lasagna, chocolate y *quinottos*.

Varias de estas empresas conforman el recientemente creado Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua, quien conjuntamente con el departamento de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Pro Ecuador, tiene como principal objetivo la promoción y comercialización de este cereal y productos elaborados a base del mismo en mercados internacionales (Pro Ecuador, 2013).

No existen estadísticas ni datos oficiales sobre la producción, ventas, gastos o participación de mercado de las empresas antes señaladas que permita identificar a los principales actores del mercado de alimentos a base de quinua; sin embargo, las características de esta industria incipiente, formada principalmente por pequeñas y medianas empresas que ofrecen productos

especializados a base de dicho cereal, coinciden con aquellas de una industria fragmentada.

## **2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.2.1. Análisis del Macroentorno**

#### **2.2.1.1. Análisis PEST**

##### **2.2.1.1.1. Factores Políticos y Regulatorios**

En la actualidad, la política ecuatoriana muestra un panorama político estable, dada la permanencia del actual Gobierno en el poder; mismo que basa sus labores en cinco ejes de acción que comprenden aspectos constitucionales, económicos y contra la corrupción.

Dentro del eje económico, la política ecuatoriana actualmente está enfocada en impulsar la transformación de la matriz productiva del país, a través del desarrollo de actividades productivas con valor agregado, que contribuyan a la mejora económica y social del país.

Es así que, la legislación ecuatoriana de Producción y Comercio Exterior busca la inserción económica y comercial del país en el contexto internacional, a través de la promulgación de políticas de comercio exterior que permitan la promoción comercial, la atracción de inversiones y la creación de tratados comerciales bilaterales y multilaterales (Ministerio de Comercio Exterior).

En materia de producción y exportación de alimentos procesados, la legislación actual contempla leyes enfocadas no solamente en incentivar la producción nacional por medio de la mejora de la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, en donde se incluye el sector artesanal; sino que también

en la internacionalización de su oferta productiva, a través del fomento y promoción de las exportaciones, mediante asistencia financiera, acceso a programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales y otros mecanismos enfocados en la capacitación, el desarrollo de mercados, la formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

En la actualidad, el Ecuador pertenece a los siguientes bloques económicos, mismos que le permiten mantener acuerdos comerciales bilaterales:

- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
- Comunidad Andina (CAN)
- Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC)

Sin embargo, a pesar de lo antes mencionado, es necesario tomar en cuenta el cambiante ambiente legislativo, marcado por un constante cambio de leyes y normativas, sobre todo en materia económica y comercial, lo que ha provocado que las empresas y corporaciones se vean en la necesidad de generar estrategias y adoptar prácticas comerciales que les permita acoplarse a las imposiciones gubernamentales del país.

En este contexto, deben tomarse en cuenta sucesos importantes como la limitación de las preferencias arancelarias con socios estratégicos, siendo que esto repercutiría de manera impositiva en las relaciones con socios comerciales estratégicos, pudiendo generar barreras comerciales para las empresas nacionales con proyección internacional.

Por otra parte, el ambiente político neerlandés muestra actualmente un enfoque particular en el desarrollo del comercio y la economía, mismo que se evidencia en sus políticas tanto de inversión como de comercio internacional.

Dichas políticas abarcan desde incentivos económicos a través de subsidios para incentivar la inversión extranjera, hasta tratados comerciales como el Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC), extendido por la Unión Europea, que permite que los países desarrollados apliquen aranceles preferenciales a las importaciones procedentes de países en desarrollo, sin exigir contrapartidas a los países beneficiarios (Organización Mundial del Comercio, 2015).

Ecuador mantiene preferencias arancelarias con arreglo al régimen general en relación al SGPC, que le otorga una reducción del 3,5% de los derechos ad valorem del arancel aduanero común sobre los productos clasificados como productos sensibles, mientras que los derechos del arancel aduanero común sobre los productos clasificados como productos no sensibles están suspendidos (a excepción de componentes agrícolas); en el caso de los productos a base de cereales, obtenidos por insuflado o tostado, como la granola, el arancel ad valorem aplicado por los países de la Unión Europea es del 6,5% (Unión Europea, 2012).

El último acuerdo comercial tuvo vigencia hasta el 31 de diciembre de 2014, por lo que el Consejo de la Unión Europea aprobó en diciembre de 2014 una extensión de las preferencias arancelarias de modo que los productos bajo el régimen SGP+ puedan seguir ingresando sin aranceles a partir del 1º de enero de 2015.

Este mecanismo estará vigente por 24 meses, hasta que el nuevo acuerdo comercial sea ratificado por los respectivos parlamentos y entre en vigencia (El Comercio, 2014).

Todo lo antes señalado muestra la estabilidad del entorno político neerlandés y enfatiza la viabilidad de mantener relaciones comerciales con dicho país.

Adicional a ésto, la Unión Europea establece una serie de políticas y normativas necesarias para la importación de productos y servicios.

Como parte del proceso de importación es necesario efectuar la declaración de importación para los países miembros de la UE, a través del Documento Único Administrativo (DUA), establecido en el Código Aduanero Comunitario.

Así también, la Comisión Europea, a través de la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA), elabora normativas y leyes enfocadas en certificar la seguridad alimentaria de los productos alimenticios comercializados en la Unión Europea.

Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo “dicha legislación impone una serie de requisitos sanitarios y de supervisión cuyo objetivo es garantizar que los animales, plantas y productos importados cumplan, como mínimo, normas equivalentes a las exigidas para la producción en los Estados miembros y el comercio entre ellos” (2010).

Es así que, para la exportación de alimentos hacia países de la Unión Europea, es necesario cumplir con los requisitos especificados por la regulación alimentaria europea, mismos que comprenden entre otras cosas:

- Cumplir con los requisitos sanitarios, fitosanitarios y medioambientales especificados;
- Asegurar la trazabilidad de los alimentos en todas las etapas de la producción, la transformación y la distribución;
- Monitorear la inocuidad de los productos y procesos;
- Cumplir las normas generales en materia de higiene, tanto para la producción primaria como en las etapas posteriores a la producción primaria;
- Cumplir con los requisitos de etiquetado y embalaje requeridos por la Unión Europea;

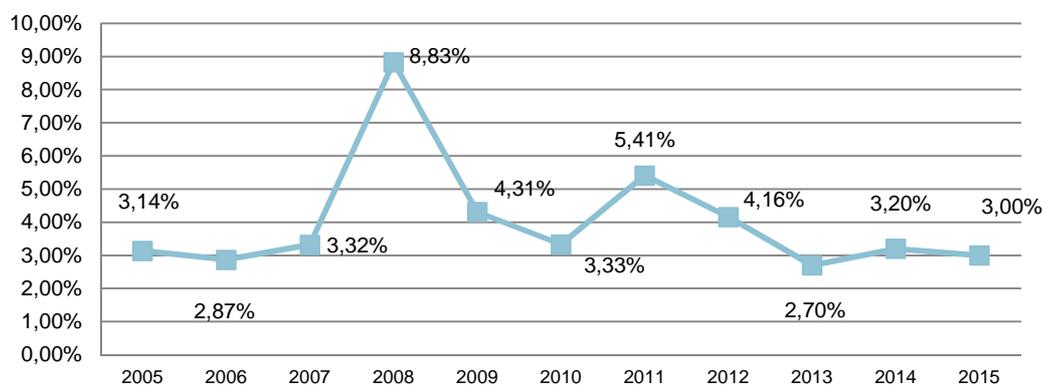
- Cumplir con las certificaciones pertinentes, sean estas de calidad, ambientales, sociales, laborales o de productos orgánicos, según sea el caso.

(Banco Interamericano de Desarrollo, 2010)

### 2.2.1.1.2. Factores Económicos

Las perspectivas económicas para el Ecuador en el año 2015, muestran un crecimiento proyectado de alrededor de un 3,7%. Este porcentaje, menor al reflejado en el año 2014, que fue del 4%; se debe mayoritariamente a la caída del precio del barril de petróleo en un 41% en el último semestre de 2014. Es así que, si bien el petróleo no constituye el principal indicador de crecimiento del PIB, en el Ecuador es la principal fuente de recursos por cuanto la exportación petrolera es responsable de alrededor del 30,7% de los ingresos del Estado (Ekos, 2014).

Por otra parte, la inflación proyectada para el año 2015 es de 3%, reflejando una tendencia hacia a la baja como en años anteriores, por lo que se puede concluir que la variación de inflación en la economía se mantiene estable como se puede observar en el siguiente gráfico:



**Figura 6.** Índice de Inflación Ecuador 2005-2015

Tomado de Ekos, 2014

Entretanto, la balanza comercial del país aún refleja una fuerte dependencia a la exportación petrolera, lo que se evidencia en el saldo de la balanza comercial no petrolera que para el año 2014 fue de USD (7.612,1) millones; ésto a pesar de presentar mayor dinamismo en los últimos años, logrando mantener una tendencia creciente en el saldo comercial desde el año 2011.

Sin embargo, y a pesar de que este monto presenta un déficit, se demuestra una mejora del 17,5% en comparación al saldo comercial de USD (9.221,3) millones reflejado en el año 2013 para la misma variable como se puede observar en siguiente tabla:

**Tabla 5.** Balanza Comercial

Balanza Comercial	Ene - Dic 2011		Ene - Dic 2012		Ene - Dic 2013		Ene - Dic 2014		Variación 2014/2013	
	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB
	<b>Exportaciones totales</b>	27.311,0	22.322,4	27.922,0	23.764,8	29.441,0	24.847,8	31.402,0	25.732,3	6,7%
Petroleras	18.767,7	12.944,9	19.637,6	13.762,0	20.651,9	14.107,7	22.092,3	13.302,5	7,0%	-5,7%
No petroleras	8.543,3	9.377,5	8.284,1	9.972,8	8.788,8	10.740,1	913,0	12.429,0	5,9%	15,7%
<b>Importaciones totales</b>	14.474,0	23.151,9	14.283,0	24.205,4	15.620,0	25.888,8	17.300,0	26.459,3	10,8%	2,2%
Bienes de consumo	1.144,0	4.742,9	1.053,0	4.825,8	998,0	5.002,1	1.111,0	5.020,1	11,3%	0,4%
Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos	n.d.	142,3	n.d.	163,3	4,8	228,3	4,3	212,3	-10,5%	-7,0%
Materias Primas	7.549,0	7.231,0	7.381,0	7.290,9	8.028,0	7.829,2	8.619,0	8.079,7	7,4%	3,2%
Bienes de capital	531,0	5.844,6	543,0	6.418,1	579,0	6.778,0	581,0	6.648,1	0,4%	-1,9%
Combustibles y Lubricantes	5.245,0	5.086,5	5.301,0	5.441,3	6.009,0	5.927,4	6.985,0	6.417,4	16,2%	8,3%
Diversos	5,1	40,7	4,4	42,2	6,4	61,7	5,3	55,7	-16,8%	-9,8%
Ajustes	-	63,7	-	24,0	-	62,1	-	26,1	0,0%	-58,0%
<b>Balanza Comercial Total</b>	<b>(829,5)</b>		<b>(440,6)</b>		<b>(1.041,0)</b>		<b>(727,0)</b>		<b>30,20%</b>	
Balanza Comercial - Petrolera	7.858,3		8.350,7		8.180,3		6.885,1		-15,80%	
Balanza Comercial - No petrolera	(8.687,8)		(8.791,3)		(9.221,3)		(7.612,1)		17,50%	

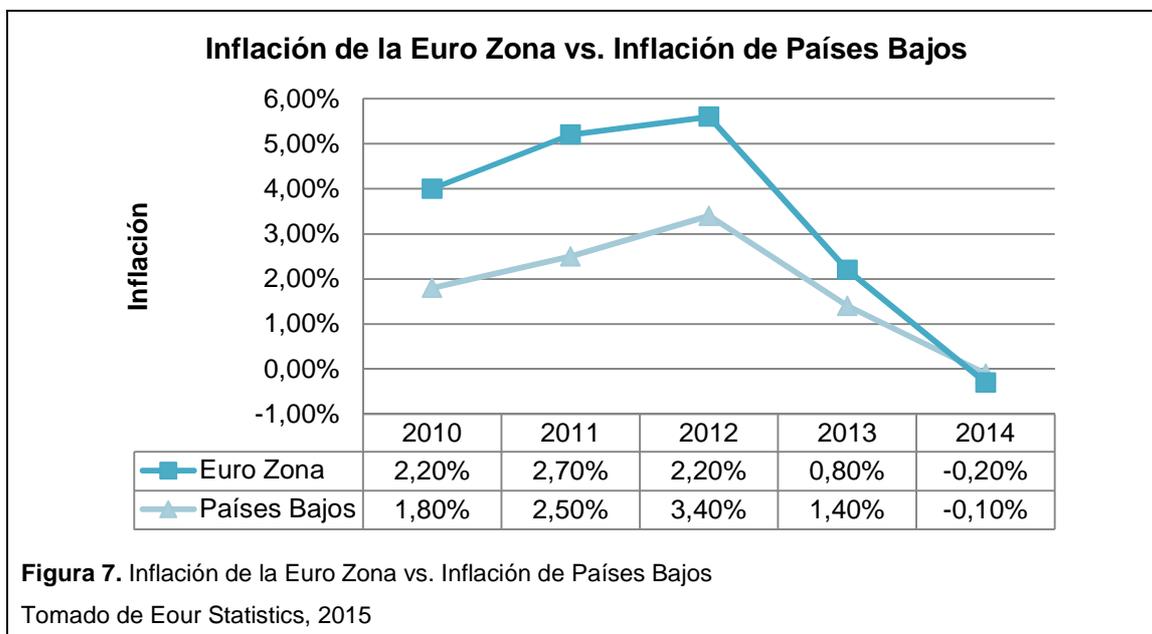
Tomado de Banco Central del Ecuador, 2015

Los principales destinos para las exportaciones no petroleras del país son Estados Unidos, con 28% de participación total de exportaciones; seguido de Colombia (8%), Rusia (6%), Vietnam (5%), Venezuela (5%), Alemania (4%), Países Bajos (4%) y España (4%), entre otros.

Adicional a lo anteriormente expuesto, se puede añadir que la economía ecuatoriana presenta una falta de inversión privada, que en términos generales obedece al incremento del EMBI en el último período que refleja al mes de Abril del 2015, un valor actual de 836.00 puntos básicos por sobre los bonos del tesoro norteamericano, demostrando una tendencia creciente de la percepción de riesgo internacional del país, debido principalmente a la coyuntura económica actual antes establecida y las medidas gubernamentales recientes que elevan el nivel de riesgo exigido por los inversionistas para la inversión directa en el país.

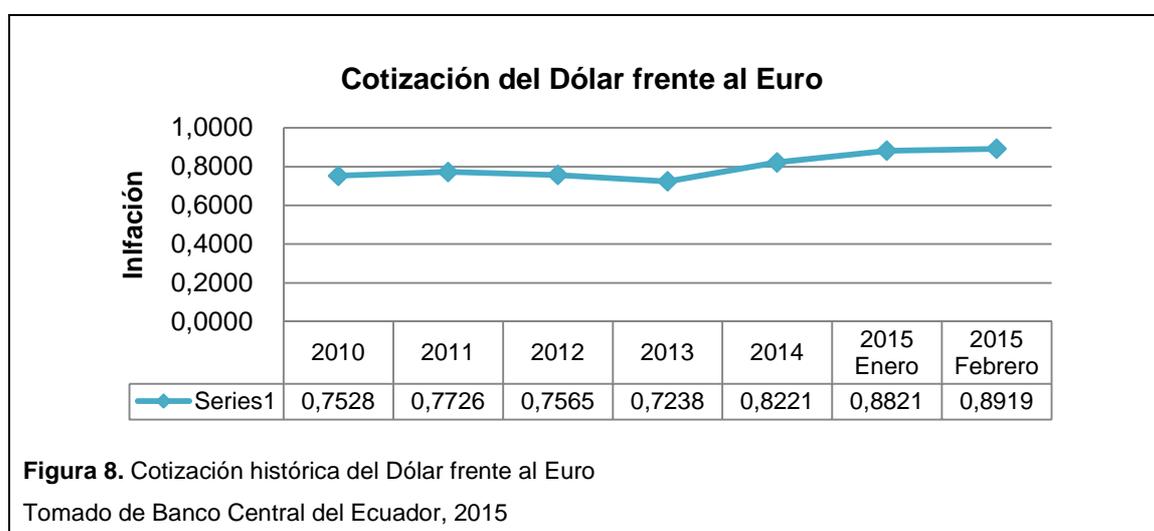
Por otro lado, la economía de Países Bajos es una de las más estables y prosperas de la Unión Europea.

Es así que se puede mencionar que la inflación reflejada en la economía neerlandesa sigue una tendencia poco estable, siendo esta muchas veces menor que la reflejada en la Euro Zona como se detalla en la Figura 7 (Eour Statistics, 2015).



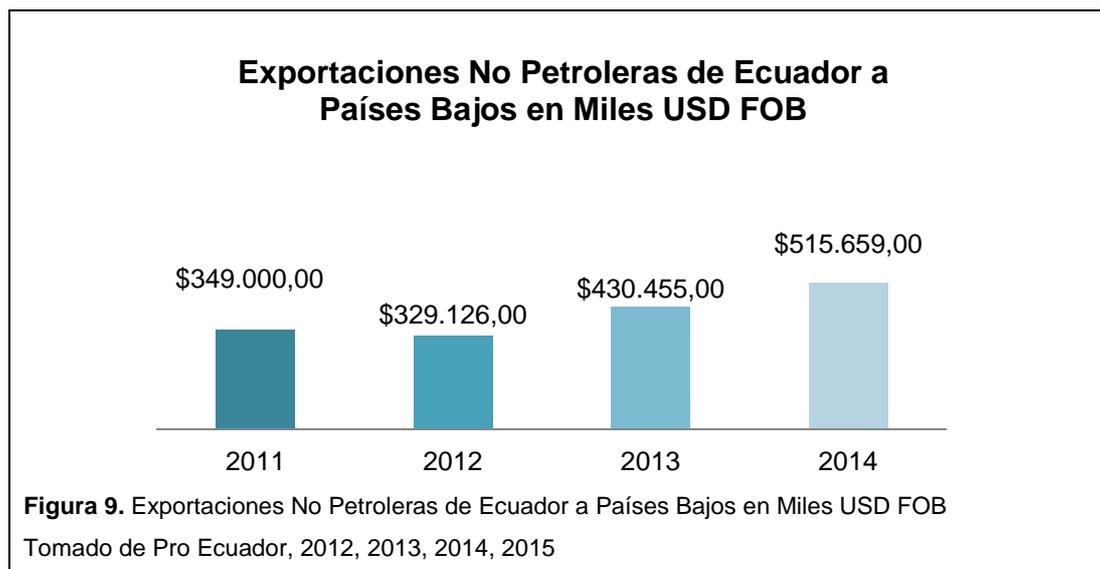
De igual manera, se puede mencionar que al ser un país miembro de la Unión Europea, esta nación ha adoptado al Euro como moneda oficial desde 1999, siendo éste uno de los sistemas monetarios más fuertes en la actualidad.

Su cotización frente al dólar no ha presentado mayores altibajos en los últimos años, siendo el Euro la unidad monetaria de mayor peso frente al dólar como se puede apreciar en la siguiente figura:



En cuanto a balanza comercial es importante recalcar que Países Bajos mantiene una política de comercio exterior favorable en la cual se diversifica sus destinos de exportación y se procura mantener una economía de apertura para la inversión privada, una de las principales fuentes de ingresos de la economía.

En cuanto a la balanza comercial bilateral de Países Bajos con Ecuador se puede mencionar que la misma presenta una perspectiva de crecimiento positiva, que en el año 2014 refleja una participación de USD 515.659 miles de dólares FOB convirtiendo a este país en el séptimo destino de exportaciones no petroleras del Ecuador con una participación del 4,15% para el año 2014 (Pro Ecuador, 2015, pág. 11).



Es así, que se puede concluir que la economía neerlandesa es atractiva y desarrollada y presenta reglas de inversión claras y estables para la inversión extranjera, por cuanto registra rendimientos similares a los presentados por los bonos del gobierno alemán en donde se puede definir que la prima de riesgo establecida en Países Bajos presenta pocos puntos básicos de diferencia frente al rendimiento de los bonos alemanes (considerados libres de riesgo para la Unión Europea), por lo que el nivel de riesgo percibido es mínimo (Santis, 2012).

### 2.2.1.1.3. Factores Sociales y Demográficos

Ecuador es un país sudamericano ubicado en la región noroccidental del continente, caracterizado por su diversidad étnica y cultural.

Con una población estimada de 15.654.411 habitantes, una tasa de crecimiento poblacional del 1,37% y un índice de densidad poblacional de 54,49 hab/km<sup>2</sup>, representa la nación con más alta densidad poblacional de América del Sur (Central Intelligence Agency, 2015).

Según reportes de Desarrollo Humano emitidos por las Naciones Unidas, en 2013 el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que toma en cuenta variables

como la expectativa de vida, el nivel de conocimientos y el nivel de vida digno, fue de 0,711 puntos para Ecuador. Ésto se evidencia en datos como la expectativa de vida al nacer, que en el país es de 76,5 años; los años promedio de escolaridad, que se ubican en 7,6 años y la renta per cápita, de USD 9.998 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014).

Alrededor de 7.214 millones de habitantes son considerados dentro de la población económicamente activa; considerándose a la agricultura, la manufactura y la industria de servicios como las principales ocupaciones laborales, lo que evidencia la disponibilidad de mano de obra calificada en el país.

Por otra parte, Países Bajos es un país europeo situado al oeste del continente, con una población de 16.907.185 habitantes; lo que la convierte en la nación con más alta densidad poblacional de Europa Occidental, con un índice de densidad poblacional de 500 hab/km<sup>2</sup> y una tasa de crecimiento poblacional del 0,43% a diciembre de 2014 (Central Bureau of Statistics Netherlands, 2015).

Alrededor del 83,20% de la población se encuentra en zonas urbanas, siendo las ciudades más pobladas Amsterdam, Rotterdam y La Haya.

Otros datos significativos, son la tasa de natalidad que en 2014 se encuentra en 1,85%, a pesar de que en años anteriores había sido negativa, dando un promedio de -1,14%. Por otra parte, la tasa de mortalidad muestra una tendencia a la baja, ubicándose en -1,54%, en contraste con el promedio de los últimos cinco años, mismo que se ubica en 0,73%. La expectativa de vida al nacer es de 81,12 años, mientras que el promedio de años de escolaridad es de 11,9 años; según la Central Intelligence Agency (2014).

Ésto ubica al país en el cuarto lugar en el ranking del Índice de Desarrollo Humano (0,915 puntos), siendo una nación con un muy alto desarrollo humano (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014).

La distribución por edad y sexo de la población se resume en el siguiente esquema:

**Tabla 6.** Demografía Neerlandesa por edades

Rango de Edad en años	Porcentaje de la población	Hombres	Mujeres
0-14 años	17,00%	1.470.142	1.403.223
15-24 años	12,30%	1.059.846	1.019.118
25-54 años	40,50%	3.434.924	3.410.445
55-64 años	13,00%	1.095.764	1.101.515
65 en adelante	17,20%	1.305.590	1.601.579

Tomado de Central Intelligence Agency, 2014

Como se pudo observar en el esquema anterior, la mayoría de la población es de sexo femenino, con un 50,50%, mientras que la población masculina se ubica en 49,50%, por lo que puede determinarse que la población tiene una relación entre géneros casi perfecta.

Así también, puede observarse que el mayor grupo poblacional se encuentra en el rango de edad de entre 25 y 54 años. La edad promedio de la población de 42,10 años.

Según datos de Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa, en la actualidad, la sociedad neerlandesa está compuesta por alrededor de 7,5 millones de hogares, con un tamaño promedio de 2,3 personas por familia (2015), un gasto de consumo per cápita anual de USD 19.009 y un ingreso nacional bruto per cápita de USD 47.440 2013 (Banco Santander S.A., 2015).

Por otra parte, aproximadamente un 47% de la población es considerada como población económicamente activa, mientras que, a 2013, la tasa de desempleo se ubicó en 6,8% (Central Intelligence Agency, 2014).

#### **2.2.1.1.4. Factores Tecnológicos**

El ambiente tecnológico está formado por fuerzas que influyen sobre las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y nuevas oportunidades de mercado.

Sin embargo, en Ecuador, los avances en materia de desarrollo tecnológico, no son significativos. Según datos del INEC, los índices de penetración de la tecnología en el país muestran un crecimiento mínimo en los últimos años.

A 2013, apenas el 27,5% de los hogares ecuatorianos poseen una computadora de escritorio según datos recabados en la Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación (2013), mientras que el índice de penetración a Internet es de solo 35% según un informe de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (International Telecommunication Union, 2014).

De acuerdo al Global Information Technology Report (GITR), presentado por el Foro Económico Mundial, en 2013, Ecuador se ubicó en la posición 91 en el Networked Rediness Index, índice que muestra la capacidad que los países tienen de desarrollar y aprovechar las TIC's (2013).

A pesar de ello, entidades gubernamentales buscan incentivar un mayor desarrollo en este ámbito a través de campañas de capacitación de profesionales en países con mayor nivel de conocimiento en el campo tecnológico, con el propósito de fomentar la innovación y la creación de un "Ecuador Digital" que este en la capacidad de generar conocimiento (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2014).

Es así que, en la actualidad, varias empresas que promueven emprendimientos enfocados en las tecnologías de la información y comunicación a nivel local,

han iniciado el desarrollo de software, lo que evidencia un incipiente desarrollo tecnológico en el país (Revista Líderes, 2013).

Por otro lado, si bien en la actualidad existe inversión en tecnología e innovación para la mejora de procesos industriales tanto en el sector agrícola como en el sector de alimentos procesados, dichos sectores no presentan mayores cambios tecnológicos; la mayoría de los procesos agrarios y de preparación y envasado de alimentos siguen realizándose de manera artesanal o con maquinaria que no presenta innovación significativa (Pro Ecuador).

Países Bajos, por otra parte se ha posicionado como uno de los países más desarrollados del mundo en el uso y desarrollo de tecnologías de la información y las comunicaciones, manteniendo la cuarta posición en el Networked Rediness Index en 2014 (World Economic Forum, 2014).

Ésto se evidencia en los índices de penetración de la tecnología que muestra el país, en donde no solo la mayoría de la población tiene acceso a un ordenador con conexión a Internet, sino también a los servicios gubernamentales en línea disponibles y al extenso uso de herramientas de comercio electrónico de las empresas.

Así mismo, la inversión del país de al menos un 2,16% de su producto interno bruto en Investigación y Desarrollo, le han permitido potenciar la innovación y el desarrollo, sobretodo de tecnología aplicada a la industria e incrementar su potencial de competitividad (Banco Mundial).

#### **2.2.1.1.5. Factores Ambientales**

“El gobierno ecuatoriano reconoce que el principio fundamental que debe trascender el conjunto de políticas es el compromiso que tiene la sociedad de promover el desarrollo sustentable” (Ministerio del Ambiente).

Es así que el Estado ecuatoriano busca minimizar riesgos e impactos ambientales negativos mientras se promueve el desarrollo de iniciativas económicas y sociales, a través de organismos como el Ministerio del Ambiente, encargado de la coordinación y control del cumplimiento de las políticas ambientales que permitan asegurar una adecuada gestión ambiental.

La capacidad de satisfacer las necesidades de la humanidad depende de los bienes y servicios que la naturaleza puede proveer. Sin embargo, el consumo de recursos tiene un impacto sobre el planeta, que está ligado a los hábitos de consumo de una sociedad (Ministerio del Ambiente, 2008, 2009).

Por ello, parte de las políticas adoptadas por el Gobierno ecuatoriano están enfocadas en asegurar el consumo sostenible de los recursos naturales utilizados para actividades productivas, a través proyectos como el de medición de la “Huella Ecológica”.

La Huella Ecológica es un indicador que permite medir la cantidad de tierra y agua que un individuo, una región, toda la humanidad, o determinada actividad humana requiere para producir los recursos que consume y absorber los desechos que genera (Global Footprint Network, 2015).

En la actualidad, las políticas públicas están encaminadas a la reducción tanto del consumo dichos recursos y como de la generación de residuos incluyen el desarrollo de proyectos como el Proyecto de Adaptación al Cambio Climático a través de una efectiva gobernabilidad del agua en el Ecuador (PACC), mismo que está enfocado en lograr un manejo eficiente de los recursos hídricos del país (Ministerio del Ambiente, 2015). Sólo en 2013, alrededor de 9,9 billones de metros cúbicos de agua dulce fueron extraídos en el país, según datos del Banco Mundial (2013), por lo que se espera que las acciones canalizadas a través del proyecto permitan mitigar los efectos del cambio climático.

Otras políticas están encaminadas en la protección del área de tierra cultivable, considerada como principal recurso agrícola y que representa alrededor del 30,2% del territorio del país; y la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> y otros gases de efecto invernadero, mismos que en la actualidad alcanzan 2,2 toneladas métricas per cápita y 104 mil toneladas métricas equivalentes al CO<sub>2</sub> respectivamente (Banco Mundial, 2010, 2012).

Así también, Países Bajos, como país miembro de la Unión Europea, a fin de proteger el medio ambiente, mantiene una serie de requisitos medioambientales específicos para las mercancías importadas hacia su territorio, entre los que se incluyen controles relacionados con productos químicos, sustancias que agotan la capa de ozono, gases fluorados de efecto invernadero, especies en peligro de extinción y residuos (European Commission, 2015).

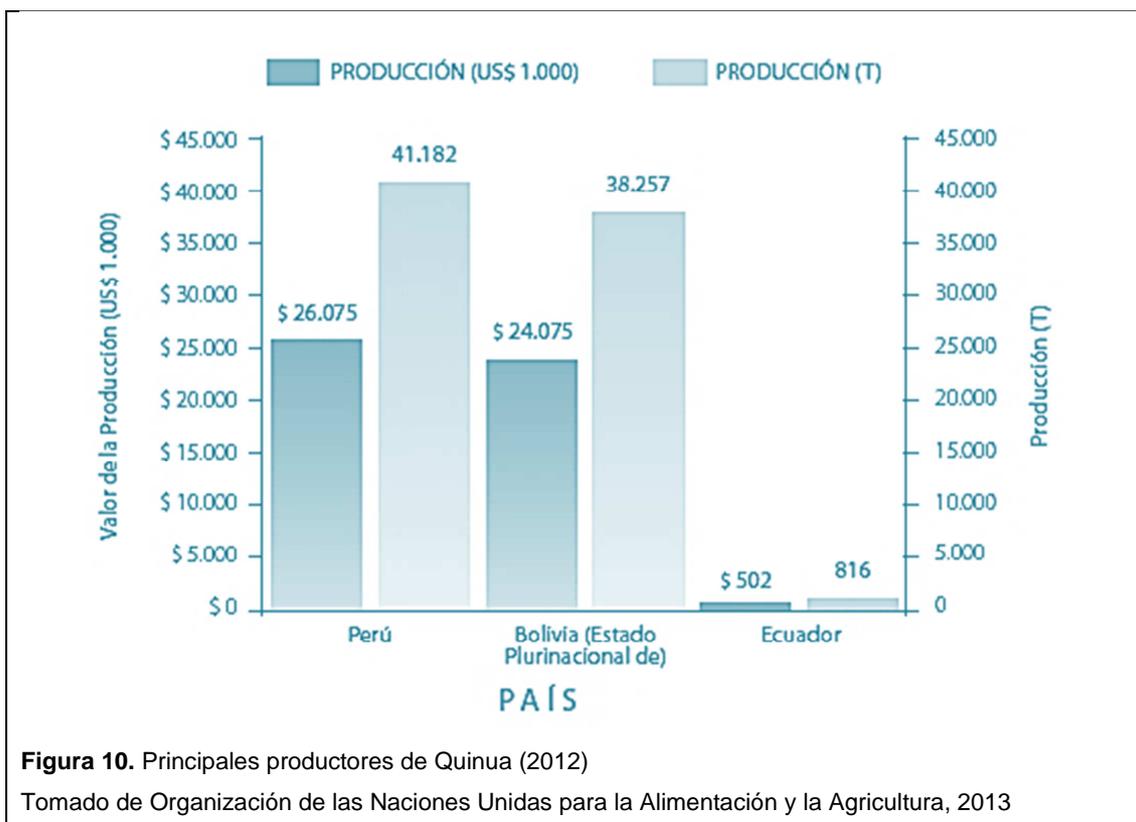
## **2.2.2. Análisis del Microentorno**

### **2.2.2.1. Fuerzas Competitivas de Porter**

A través del uso del Modelo del Diamante de Porter, que permite definir la ventaja competitiva que muestra un determinado país, se pretende analizar diversas variables relacionadas con la industria de Elaboración de alimentos a base de cereales (...), tomando en cuenta los siguientes factores (Kotler & Armstrong, 2013):

#### **2.2.2.1.1. Condiciones de los Factores**

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Ecuador es el tercer país productor de quinua a nivel mundial, después de Perú y Bolivia.



En el país se producen alrededor de 18 variedades diferentes de quinua como la “Chaucha”, “Punin”, “Grande” y “Staquinua”, que se caracterizan por ser de grano amargo y cuyas zonas de cultivo se concentra principalmente en las provincias de Chimborazo, Imbabura, Cotopaxi, Tungurahua, Pichincha y Carchi, en donde existen alrededor de 6.000 pequeños productores (2014).

En la actualidad, según estadísticas del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; la producción de quinua asciende a 2.000 hectáreas al año, lo que representa una rendición de quintales por hectárea de entre 10 y 15 quintales. Para 2017 se espera que la producción anual de quinua incremente a 16.000 hectáreas cultivadas, con un rendimiento de 104 quintales por hectárea aproximadamente (2014).

**Tabla 7.** Superficie, producción y rendimientos de Quinua en Ecuador

<b>Superficie, producción y rendimientos de Quinua en Ecuador</b>			
<b>Año</b>	<b>Superficie</b>	<b>Producción</b>	<b>Rendimiento</b>
	<b>Hectáreas</b>	<b>Toneladas</b>	<b>(qq/ha)</b>
<b>2011</b>	1.277	816	6,30
<b>2010</b>	1.176	897	7,62
<b>2009</b>	1.100	800	7,27
<b>2008</b>	1.000	741	7,41
<b>2007</b>	980	690	7,04
<b>2006</b>	950	660	6,94
<b>2005</b>	929	652	7,01
<b>2004</b>	918	641	6,98
<b>2003</b>	1.000	519	5,19
<b>2002</b>	600	294	4,90
<b>2001</b>	650	320	4,93
<b>2000</b>	1.300	650	5,00

Tomado de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), 2014

Sin embargo, la producción ecuatoriana aún no llega a equiparar a la de sus principales competidores, Bolivia y Perú, siendo ambos considerados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura los principales exportadores de quinua en el mundo, logrando una producción en el año 2013 de 52.129 y 50.489 toneladas respectivamente, frente a un total de 800 toneladas producidas en Ecuador (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2013).

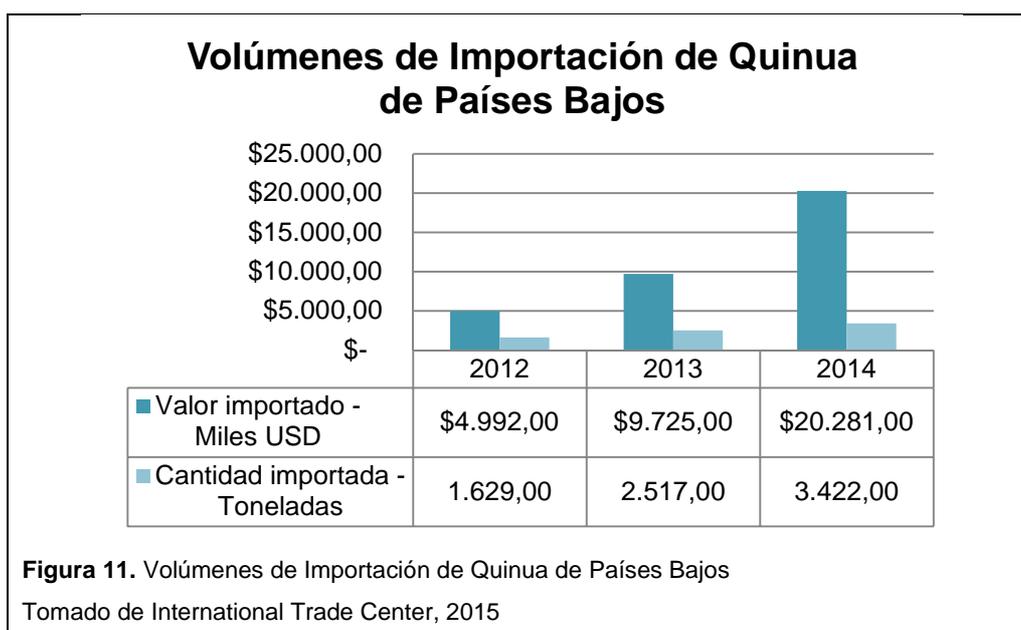
Ésto permite ver que a pesar de los esfuerzos emprendidos por incrementar la producción local de quinua, el país aún no puede igualar la capacidad productiva necesaria para abastecer la demanda de los mercados potenciales de quinua, puesto que la producción local de este cereal es mínima.

En el mercado local, un quintal de quinua se comercializa en alrededor de USD 100, mientras que en el mercado internacional el costo del quintal de quinua bordea los USD 600 (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2014). Entretanto, la quinua orgánica tiene un valor de entre el 10 y 15% más con respecto a la quinua convencional (Pro Ecuador, 2013).

### 2.2.2.1.2. Condiciones de la Demanda

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el consumo de quinua y sus derivados en Países Bajos resulta todavía incipiente, dado que los consumidores neerlandeses apenas se están familiarizando con el consumo de este cereal como parte de su dieta diaria (2014).

Sin embargo, y a pesar de que en 2013 el índice de consumo per cápita de quinua de dicho país fue de apenas de 24 gramos al año, el crecimiento en el volumen de las importaciones de quinua en los últimos años, evidencia la rápida expansión tanto del consumo, como de la demanda de dicho producto (Pro Ecuador, 2013).

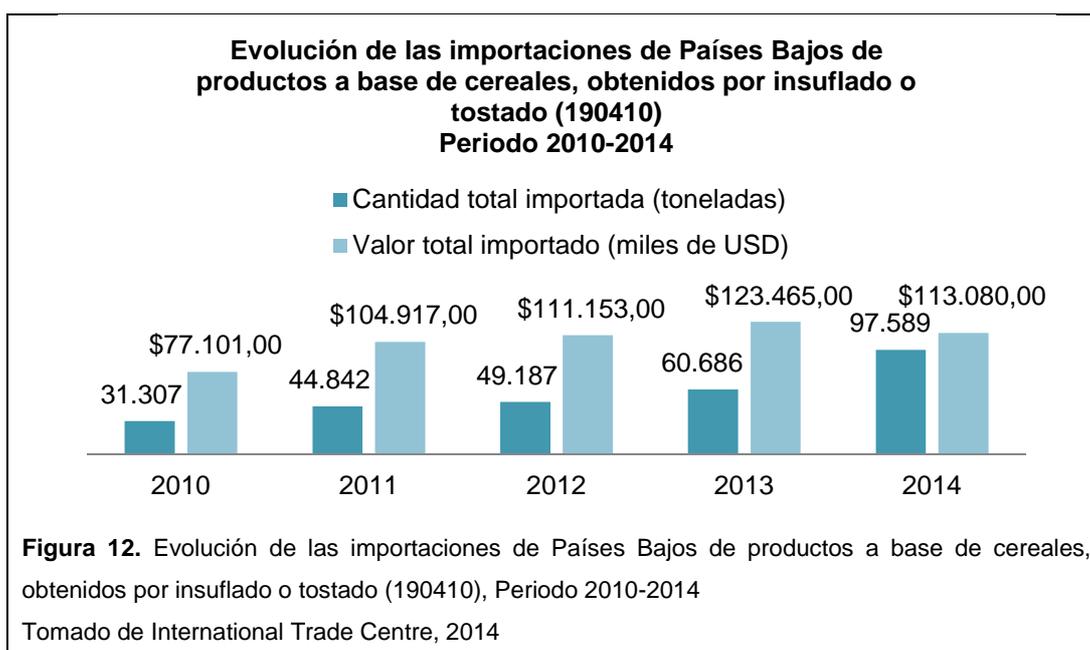


Este cereal, considerado como un “super alimento” por sus cualidades nutricionales, es consumido tanto en forma de productos elaborados, principalmente en ensaladas y productos de panadería; como al granel, como sustituto del arroz o el trigo.

Generalmente, la quinua se comercializa en tiendas de alimentos naturales y de comercio justo, principalmente como un alimento libre de gluten, orgánico o vegetariano.

Ésta se comercializa en combinación con certificación orgánica o de comercio justo, dado el interés particular de los consumidores neerlandeses por productos naturales de origen orgánico, en relación a la creciente tendencia hacia el cuidado de la salud y el medio ambiente, lo que los lleva a exigir altos niveles de calidad en los productos demandados (Pro Ecuador, 2014).

Por otra parte, la demanda de productos elaborados a bases de cereales como la granola, se muestra creciente en los últimos cinco años, con un crecimiento anual promedio de importaciones de poco más del 34%, como se muestra a continuación:



### **2.2.2.1.3. Industrias relacionadas y de apoyo**

El establecimiento de relaciones comerciales y colaborativas con sectores afines, tanto a nivel nacional como internacional, resultan indispensables para la internacionalización de la oferta productiva de un país.

Es así que la vinculación con empresas e instituciones ligadas al sector productivo y de comercio exterior, representan la oportunidad de generar alianzas estratégicas que permitan a las empresas generar competitividad a nivel internacional.

En el ámbito nacional, los sectores afines o de apoyo se encuentran representados mayormente tanto por productores agrícolas como por entidades públicas y privadas, enfocadas en la promoción internacional de productos de origen ecuatoriano.

Por ello, es importante tomar en cuenta como socios estratégicos a proveedores de quinua, en especial, de quinua orgánica, con el fin de asegurar no solo la disponibilidad, la calidad y trazabilidad de la materia prima, sino el acceso a la misma a precios competitivos.

Según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, sólo en la provincia de Chimborazo, existen al menos 670 productores de quinua orgánica, mismos que pertenecen a la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio-Taita Chimborazo (COPROBICH) (2015).

Por otra parte, es necesario establecer convenios colaborativos con entidades como el Consorcio Ecuatoriano de Exportaciones de Quinua o Pro Ecuador, cuyo objetivo es la promoción de exportaciones de productos ecuatorianos, con el fin de posicionar adecuadamente la oferta exportable en mercados extranjeros.

En el ámbito internacional, en cambio, el establecimiento de relaciones comerciales con intermediarios como agentes exportadores y distribuidores que faciliten el acceso del producto a los canales de distribución adecuados resulta de suma importancia para la comercialización del producto propuesto.

A continuación se detallan los principales distribuidores de quinua y sus derivados en Países Bajos:

**Tabla 8.** Principales distribuidores de quinua y sus derivados en Países Bajos

<b>UDEA</b>	Distribuidor de alimentos orgánicos con la cadena minorista propia (EkoPlaza)
<b>NATUDIS</b>	Propietario de marcas de alimentos orgánicos con propias cadenas minoristas (Natuurwinkel, Goody Foods)
<b>ESTAFETTE-ODIN</b>	Distribuidor cooperativo de alimentos orgánicos con puntos de venta propios (Estafette)
<b>TISCO</b>	Distribuidor de ingredientes sin gluten
<b>DE NIEUWE BAND</b>	Distribuidor de etiqueta privada y marcas
<b>TERRASANA</b>	Productor y distribuidor de marcas orgánicas
<b>SAM WHOLESALE</b>	Mayorista e importador de 'super alimentos' orgánicos
<b>LEPOOLE</b>	Productor y distribuidor especializado en alimentos sin gluten
<b>SUPERUNIE</b>	Cooperación de compras para supermercados
<b>MAXXAM</b>	Organización de compras para el servicio de alimentos

Tomado de Pro Ecuador, 2014

#### **2.2.2.1.4. Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad**

El mercado neerlandés por sus características y apreciación de la quinua se convierte en un destino potencialmente atractivo para distribuidores y productores de este cereal.

Si bien es cierto en dicho mercado no existen empresas productoras locales si existe una amplia gama de distribuidores que llegan a los consumidores con una gran variedad de productos elaborados a base de quinua, en su gran

mayoría de empresas peruanas y bolivianas, quienes constituyen los principales proveedores de quinua de Países Bajos.

Los cereales a base de quinua según Pro Ecuador se han convertido en un producto de fácil acceso, muy común para los consumidores que a su vez es distribuido por varias marcas, lo que en términos generales implica un gran número de productos sustitutos en el mercado (2013).

Es por ésto que es necesaria la presencia de diferenciadores en los productos de comercialización que permitan crear una ventaja competitiva sustentable que, a su vez, destaque al producto entre los consumidores.

Por otro lado, es importante enfatizar que la competencia local (es decir, en Ecuador) para la empresa es de igual manera intensa, por cuanto las compañías comercializadoras de quinua pertenecientes al Consorcio cuentan con los permisos y certificaciones especificadas con anterioridad para poder comercializar su producto en el mercado europeo, lo que evidencia la necesidad de plantear no solo diferenciadores en los productos si no establecer alianzas estratégicas con proveedores para disminuir los costos de la materia prima y poder establecer un precio competitivo para el producto.

A pesar de que la entrada de nuevos competidores al mercado neerlandés es sencilla y sin mayores complicaciones por cuanto existen varias alternativas a considerar a la hora de elegir el método de distribución más óptimo, tales como la venta a través de mayoristas, agentes o distribuidores o directamente a los detallistas, es importante recalcar que la falta de experiencia y capacidad tecnológica que posee la nueva empresa frente a sus rivales podría perjudicar el abastecimiento de la demanda en el mercado y la aceptación de los consumidores del nuevo producto frente al antiguo (Pro Ecuador, 2014).

## **2.3. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **2.3.1. La idea y el Modelo de Negocio**

La actual tendencia mundial sobre el consumo de productos nutritivos y saludables, sumado a la revalorización de la quinua, considerada como un “superalimento” por sus cualidades nutricionales, hacen evidente la necesidad de promover el consumo y la exportación de tanto de quinua como de productos elaborados en base a este cereal, hacia mercados internacionales en donde existen evidencias de un incremento sostenido en la demanda de quinua y sus derivados (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), 2014, pág. 26).

Es así, que el presente proyecto corresponde a un plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de granola artesanal hecha a base de quinua orgánica.

El producto propuesto es una mezcla de cereales, frutas y frutos secos, cuya base principal es la quinua ecuatoriana de origen orgánico. Éste será elaborado de forma artesanal, incluyendo ingredientes nativos de Ecuador.

Para la elaboración del mismo se tomarán en cuenta normas de comercio justo y certificaciones de calidad y de productos orgánicos, con el objetivo de incrementar el potencial atractivo del mismo.

Entre las características más importantes a tomar en cuenta para el desarrollo de una ventaja competitiva sustentable para el producto propuesto se pueden mencionar:

- Producción artesanal y detallada del producto;

- Elaboración de la granola de quinua con ingredientes frescos y propios de la región andina (Denominación de origen);
- Propiedades nutritivas de la quinua ampliamente conocidas en el mercado europeo;
- Conocimiento del producto de quinua a granel en el mercado de destino y la creciente demanda de quinua tradicionalmente andina en el mercado europeo.

La autenticidad y calidad del producto final será el sello de presentación del mismo en el mercado de destino, por lo que es vital asegurar la trazabilidad de cada una de las etapas del proceso productivo, con el fin de lograr un producto con cualidades de exportación.

### **2.3.2. Estructura Legal de la Empresa**

Dada la actual Ley de Compañías del Ecuador, se ha decidido que la empresa productora y exportadora de granola artesanal hecha a base de quinua orgánica adoptará la forma jurídica de una sociedad anónima.

Según el artículo 143 de la Ley de Compañías, la compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones (Superintendencia de Compañías, 1999).

La sociedad anónima será regulada por la Superintendencia de Compañías y deberá regirse a la Ley de Compañías vigente en el país, en la cual se establecen los requisitos para la formación de una empresa regida por la forma jurídica de sociedad anónima.

### **2.3.3. Visión, Misión y Objetivos**

#### **2.3.3.1. Visión**

Para 2019, ser una empresa referente a nivel mundial en la elaboración y comercialización de productos alimenticios orgánicos de calidad, que impulsa el desarrollo social a través de prácticas comerciales y ambientales sustentables y que está fuertemente posicionada en el mercado europeo de alimentos orgánicos.

#### **2.3.3.2. Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, elaborando productos alimenticios naturales y orgánicos, con calidad de exportación, que contribuyan a la buena nutrición y salud.

#### **2.3.3.3. Objetivos**

##### **2.3.3.3.1. Objetivos Financieros**

- a. Generar un nivel de rentabilidad operativa del 12%, que permita recuperar el 40% de la inversión inicial en el lapso máximo de tres años.

##### **2.3.3.3.2. Objetivos Estratégicos**

- a. Crear alianzas estratégicas con proveedores en el lapso de seis meses para asegurar la calidad de la materia prima.
- b. Estandarizar procesos productivos que permitan asegurar la calidad del producto durante el primer semestre de funcionamiento.
- c. Obtener certificaciones internacionales de calidad y comercio justo, adicionales, para asegurar mayor respaldo al producto en el lapso de un año.

- d. Lograr posicionamiento de marca en el mercado europeo a través de la participación en ferias internacionales durante los primeros años.

#### **2.3.4. El producto o servicio**

El producto propuesto para el presente plan de negocios es una granola libre de gluten, elaborada artesanalmente a base de quinua ecuatoriana, en conjunto con una variedad de cereales y otros ingredientes naturales típicos del Ecuador, tales como uvillas, amaranto, chocolate, entre otros.

El producto se comercializará en cajas de 24 unidades de 350 gramos cada una, y deberá cumplir con las normas de almacenaje y etiquetado impuestas por la Unión Europea.

Adicionalmente, es importante recalcar que para la comercialización del producto en Países Bajos, es necesario contar con certificaciones tanto de comercio justo como de materia prima de origen orgánico.

#### **2.3.5. Estrategias de ingreso al mercado y de crecimiento**

Dada la naturaleza del proyecto propuesto, tanto las estrategias de ingreso al mercado como de crecimiento deberán estar enfocadas en la internacionalización de la oferta productiva.

Según Rialp, la internacionalización hace referencia al conjunto de operaciones que facilita el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales (Huerta, Estroz, & Martín).

Es así que, como estrategia de ingreso al mercado neerlandés se plantea utilizar una estrategia de Exportación Indirecta.

Dicha estrategia comprende la exportación de la oferta productiva a través de intermediarios independientes localizados en el país de origen de la empresa, quienes se encargan de dirigirse directamente a los distribuidores y establecer el contacto con ellos, asegurando el envío del producto, mientras la empresa se limita a producir y vender.



**Figura 13.** Proceso de Exportación Indirecta

Esto contempla la contratación de un agente comercial de exportación, bajo un régimen de remuneración variable (comisión por ventas), mismo que se encargará de localizar clientes en el país o países en los que opera comercialmente, y cuya función principal estará orientada a la penetración del producto en mercados internacionales (Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España).

Posteriormente se espera poder adoptar un modelo de exportación directa, mismo que permitirá lograr una mayor penetración de mercado, al mantener un mejor control sobre las estrategias comerciales y generar un mayor volumen de ventas.

### 2.3.6. Análisis FODA

A través del uso de la Matriz FODA como herramienta de análisis, como se muestra a continuación, se pretende analizar tanto el ambiente interno (Fortalezas y Debilidades) como externo (Oportunidades y Amenazas) de la empresa, a fin de definir la situación inicial de la misma, para así formular estrategias de mercado que permitan mejorar la competitividad de ésta:

<b>Matriz FODA</b>	<b>FORTALEZAS –F</b>	<b>DEBILIDADES –D</b>
		F1: Certificación de producción orgánica y comercio justo. F2: Variedad en la gama de productos. F3: Know How propio.
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)</b>
O1: Impulso de la matriz productiva en el país. O2: Programas de asistencia financiera y comercial y preferencias arancelarias para pequeñas y medianas empresas. O3: Sistema Global de Preferencias Arancelarias con Países Bajos que reduce el 3,5% de los derechos ad valorem. O4: Especialización de productores de Quinoa orgánica certificada en el país. O5: Los eco tipos de quinua ecuatoriana son de alto rendimiento y de mayor calidad. O6: Fuerte tendencia hacia el consumo de alimentos naturales y orgánicos; crecimiento (15%) en el país de destino. O7: Clientes potenciales tienen alto poder adquisitivo y asignan un alto porcentaje de sus ingresos para alimentación (14,4% aproximadamente). O8: Gran número de distribuidores de quinua y comida orgánica en el país de destino.	1. Generar alianzas estratégicas con proveedores nacionales de quinua orgánica para asegurar la calidad de la materia prima. (F1-O4/O5)  2. Generar alianzas con los canales de distribución en el país de destino para posicionar y promocionar adecuadamente el producto en el mercado. (F1-O3/O8)	1. Aprovechar los incentivos gubernamentales enfocados en la mejora de la competitividad productiva para acceder a programas de asistencia financiera que permitan incrementar la capacidad instalada para la producción. (D2-O2/O3)  2. Generar alianzas con entidades gubernamentales para lograr relaciones comerciales en el país de destino favorables al desarrollo del negocio y a la promoción del producto. (D3-O2)
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)</b>
A1: Bajo volumen de producción de quinua en Ecuador. A2: Riesgo de catástrofes naturales y/o condiciones climáticas no favorables para el cultivo de Quinoa en el país. A3: Mayor experiencia, capacidad tecnológica y productiva de los competidores tanto locales como del exterior. A4: Amplia gama de productos sustitutos en el mercado neerlandés. A5: Limitación de preferencias arancelarias con socios estratégicos. A6: Bajo consumo per cápita de quinua en Países Bajos (24gr al año)	1. Posicionar la marca en base a sus diferenciadores (certificaciones, variedad, calidad). (F1/F2/F3-A4)	1. Generar alianzas estratégicas con productores de quinua en Perú y Bolivia para cubrir la demanda en posibles épocas de escasez en territorio nacional. (D2-A1/A2)

**Tabla 9.** Matriz FODA

## CAPÍTULO III

### 3. INTELIGENCIA DE MERCADOS

#### 3.1. OBJETIVOS DEL PROCESO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS

Desarrollar un proceso de inteligencia de mercados que permita la recopilación de información relevante para determinar tanto la oportunidad como el mercado objetivo más óptimo para la exportación de granola hecha a base de quinua orgánica, y que así mismo, permitan conocer el comportamiento del consumidor frente al producto propuesto, todo esto con el fin de generar decisiones acertadas en relación al proceso productivo y de comercialización.

#### 3.2. DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD

##### 3.2.1. Selección de Mercados

Para la determinación del país de destino para el producto propuesto se hace necesario analizar los potenciales mercados en función de factores económicos, sociales y otros propios del entorno de marketing, mismos que se presentan a continuación:

##### 3.2.1.1. Diagnóstico Global Sectorial

##### 3.2.1.1.1. Información General

Tabla 10. Matriz de Información General

INFORMACIÓN GENERAL				
Datos	Francia	Estados Unidos	Canadá	Países Bajos
Nombre Oficial <sup>1</sup>	República Francesa	Estados Unidos de América	Canadá	Países Bajos
Capital <sup>1</sup>	París	Washington D.C.	Ottawa	Ámsterdam

Tabla 10. Matriz de Información General (continuación)

INFORMACIÓN GENERAL				
Datos	Francia	Estados Unidos	Canadá	Países Bajos
<b>Superficie<sup>1</sup></b>	551.500 Km <sup>2</sup>	9.826.675 Km <sup>2</sup>	9.984.670 Km <sup>2</sup>	41.543 Km <sup>2</sup>
<b>Población<sup>1</sup></b>	62.814.233 hab.	318.892.103 hab.	34.834.841 hab.	16.877.351 hab.
<b>Idioma oficial<sup>1</sup></b>	Francés	Ninguno a nivel federal *Predomina el inglés	Inglés y francés	Neerlandés
<b>Expectativa de vida<sup>1</sup></b>	Población total: 81,66 años Hombres: 78,55 años Mujeres: 84,91 años	Población total: 79,56 años Hombres: 77,11 años Mujeres: 81,94 años	Población total: 81,67 años Hombres: 79,07 años Mujeres: 84,42 años	Población total: 81,12 años Hombres: 79,02 años Mujeres: 83,34 años
<b>Moneda<sup>1</sup></b>	Euro	Dólar estadounidense	Dólar canadiense	Euro
<b>Crecimiento del PIB<sup>2</sup></b>	0,3%	2,2%	2,0%	-0,7%
<b>Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita<sup>2</sup></b>	\$ 43.520	\$ 53.470	\$ 52.210	\$ 51.060
<b>Industria<sup>1</sup></b>	Principales industrias: Maquinaria, productos químicos, automóviles, metalurgia, aviones, electrónica, textiles, procesamiento de alimentos, turismo	Principales industrias: Petróleo, acero, vehículos de motor, industria aeroespacial, telecomunicaciones, productos químicos, electrónica, procesamiento de alimentos, bienes de consumo, madera, minería	Principales industrias: Equipo de transporte, productos químicos, minerales procesados y no procesados, productos alimenticios, madera y papel, productos de pescado, petróleo, gas natural	Principales industrias: Agroindustrias, metal e ingeniería de productos, maquinaria eléctrica y equipos, productos químicos, petróleo, construcción, microelectrónica, pesca
<b>Agricultura<sup>1</sup></b>	Principales productos: Trigo, cereales, remolacha, papas, uvas de vino, carne de res, productos lácteos, pescado	Principales productos: Trigo, maíz, otros cereales, frutas, hortalizas, algodón; carne de res, carne de cerdo, aves de corral, productos lácteos, peces, productos forestales	Principales productos: Trigo, cebada, semillas oleaginosas, tabaco, frutas, verduras, productos lácteos, peces, productos forestales	Principales productos: Cereales, papas, remolacha, frutas, verduras, ganado

Tomado de <sup>1</sup> Central Intelligence Agency, 2015; <sup>2</sup> Banco Mundial, 2015

### 3.2.1.1.2. Información Sectorial

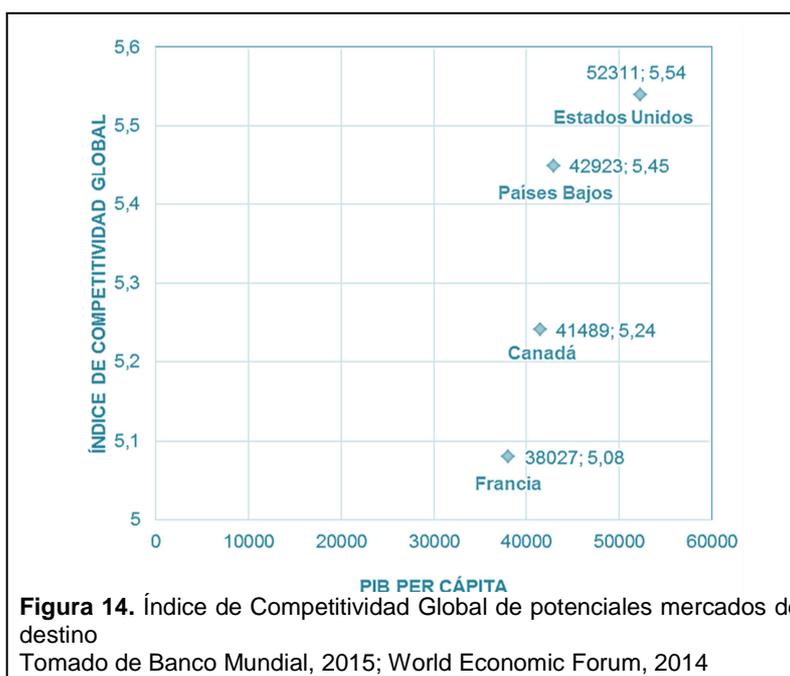
Tabla 11. Matriz de Fuerzas del Sector

FUERZAS DEL SECTOR					
Criterio	Indicador	Francia	Estados Unidos	Canadá	Países Bajos
Economía y Política	PIB per cápita <sup>1</sup> (Miles de millones)	\$ 42.560,4	\$ 53.042,0	\$ 51.964,3	\$ 50.792,5
Sociedad	Índice de Desarrollo Humano <sup>2</sup>	0,884	0,914	0,902	0,915
Regulación Comercial	Doing Business <sup>3</sup>	73,88	81,98	79,09	75,01
Comercio Exterior	Acuerdos comerciales vigentes <sup>4</sup>	SGP+ (vigencia desde 2016)	Ningún acuerdo vigente	Ningún acuerdo vigente	SGP+ (vigencia desde 2016)
	Condiciones Arancelarias <sup>5</sup>	6,5% de arancel aplicado ad valorem	0,6% de arancel aplicado ad valorem	5,6% de arancel aplicado ad valorem	6,5% de arancel aplicado ad valorem

Tomado de <sup>1</sup> Banco Mundial, 2015; <sup>2</sup> United Nation Development Program, 2014; <sup>3</sup> The World Bank, 2014; <sup>4</sup> Foreign Trade Information System, 2015; <sup>5</sup> International Trade Centre, 2014

#### 3.2.1.1.2.1. Índice de Competitividad Global

El Índice de Competitividad Global refleja el crecimiento económico sostenible de los países, en base a su nivel de ingresos, productividad y oportunidades para la población (INCAE Business School, 2011).



### 3.2.1.1.3. Información del Mercado

Tabla 12. Matriz de Fuerzas del Mercado

FUERZAS DEL MERCADO					
Factores	Indicador	Francia	Estados Unidos	Canadá	Países Bajos
Potencial del mercado de cereales	<b>Demanda actual<sup>1</sup></b>	90.505 TN / 267.894 miles USD	134.885 TN / 365.437 miles USD	84.516 TN / 378.047 miles USD	97.589 TN / 113.080 miles USD
	<b>Tasa crecimiento anual de la demanda<sup>1</sup></b>	4% en cantidad / 2% en valor	2% en cantidad / -4% en valor	3% en cantidad / 14% en valor	61% en cantidad / -8% en valor
	<b>Participación de mercado<sup>1</sup></b>	6,5% del total de las importaciones a nivel mundiales	9,1% del total de las importaciones a nivel mundiales	9,2% del total de las importaciones a nivel mundiales	2,1% del total de las importaciones a nivel mundiales
	<b>Poder de compra de los hogares en alimentos<sup>2-3-4</sup></b>	16,6% del INB per cápita	9,7% del INB per cápita	13,2% del INB per cápita	14,4% del INB per cápita
Condiciones del mercado de cereales	<b>Disponibilidad de materia prima*</b>	Producción de apenas 400 TN de quinua al año; altamente dependiente de las importaciones para abastecer el mercado local.	Produce alrededor del 8% de los volúmenes de producción total de quinua a nivel mundial	La producción es mínima, no refleja una participación importante a gran escala.	No poseen producción local, principalmente re-exportan semillas de quinua.
	<b>Precios Internacionales*</b>	Productos similares oscilan entre €7 y €10.	Productos similares oscilan entre \$3 y \$5.	Productos similares oscilan entre \$6 y \$8.	Productos similares oscilan entre €7 y €10.
	<b>Costos y accesos a los servicios de publicidad<sup>5</sup></b>	Francia posee unos de los medios de comunicación más desarrollados del mundo, el acceso a servicios de publicidad en el país es bastante abierto. Un 77% de la población accede a internet en su domicilio y un 38% de la población accede a internet desde su lugar de trabajo	Es considerado el país con mayor desarrollo y avance tecnológico, la publicidad pese a ser una de las de mayores costos, presenta una creciente tendencia al acceso de la publicidad on-line. 81 de cada 100 habitantes tiene acceso a internet	El desarrollo tecnológico y de medios de comunicación vanguardista, el acceso a publicidad masiva es considerado muy costoso. Al igual que en Estados Unidos se presenta una creciente tendencia hacia la utilización de la publicidad on-line debido al impacto que la misma causa en la intención de compra.	El desarrollo de los medios de comunicación es una de las más avanzados de la zona euro, la publicidad de mayor repercusión es la televisión, sin embargo es una de las más costosas, la publicidad por radio es la más efectiva por cuanto es la de mayor impacto en la población

Tomado de <sup>1</sup> International Trade Centre, 2014; <sup>2</sup> European Central Bank, 2015; <sup>3</sup> Cerecon Management Consulting Inc., 2014; <sup>4</sup> United States Department of Agriculture, 2015; <sup>5</sup> Banco Santander S.A., 2015; \* varias fuentes

### 3.2.1.2. Matriz de Selección

A través de la siguiente matriz de selección se pretende ponderar los aspectos más relevantes de los potenciales mercados a fin de definir el mercado más óptimo para el producto propuesto:

**Tabla 13.** Matriz de Selección de Países

Matriz de Selección de Países									
Indicador	Ponderación	Francia		Estados Unidos		Canadá		Países Bajos	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Población	10%	8	0,8	10	1	7	0,7	6	0,6
PIB per cápita	15%	7	1,05	9	1,35	8,5	1,275	8,5	1,275
Competitividad	20%	7	1,4	8	1,6	7,5	1,5	8	1,6
Condiciones Arancelarias	20%	7	1,4	9	1,8	8	1,6	7	1,4
Tasa de crecimiento anual de la demanda	10%	6	0,6	3	0,3	1	0,1	9	0,9
Poder de compra de los hogares en alimentos	25%	9	2,25	5	1,25	7	1,75	8	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	44	7,5	44	7,3	39	6,9	46,5	7,8

Tras analizar y comparar distintos factores macro y micro de cada uno de los países identificados como potenciales mercados objetivos, se ha determinado que Países Bajos es el mercado de destino con mejores condiciones, por lo que ha sido seleccionado como mercado objetivo.

## 3.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 3.3.1. Problema de Gerencia

¿Es viable la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de granola hecha a base de quinua orgánica a Países Bajos?

### 3.3.2. Problema de Inteligencia de Mercados

Definir los gustos, preferencias e intención de compra de los consumidores del mercado neerlandés para el producto propuesto.

### 3.4. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS

Tabla 14. Matriz de Objetivos e Hipótesis de Inteligencia de Mercados

Objetivos	Hipótesis	Pregunta
Determinar el segmento de mercado objetivo para el producto propuesto en base a una segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual	El segmento de mercado objetivo se centra en personas con preferencia por productos orgánicos y/o saludables	¿Cuál es el perfil de un potencial consumidor de granola hecha a base de quinua orgánica?
Determinar atributos para el producto propuesto en base al perfil del consumidor potencial	Los potenciales consumidores buscan atributos específicos en relación al producto propuesto	¿Qué atributos debe poseer el producto propuesto para satisfacer las necesidades del segmento de mercado objetivo?
Determinar <i>drivers</i> y patrones de consumo en relación al producto propuesto en base al perfil del consumidor potencial	El consumo del producto propuesto está dado en función patrones de consumo y motivaciones propias de los potenciales consumidores	¿Qué determinantes y patrones de consumo muestra el segmento de mercado objetivo?
Determinar <i>drivers</i> de compra para el producto propuesto en base al perfil del consumidor potencial	La intención de compra para el producto propuesto está dado en función de determinantes o motivaciones propias de los potenciales consumidores	¿Qué nivel de intención de compra muestra el potencial consumidor de granola hecha a base de quinua orgánica?
Cuantificar la demanda potencial para el producto propuesto	La frecuencia de compra del producto propuesto es alta	¿Cuál sería la frecuencia de compra de granola hecha a base de quinua orgánica en el segmento de mercado objetivo?
Determinar posibles productos sustitutos o empresas competidoras para el producto propuesto	En el mercado existen varios productos que pueden ser considerados como sustitutos, así como empresas competidoras	¿Qué empresas comercializan granola o productos similares?

### **3.5. DISEÑO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS**

Para el diseño de inteligencia de mercados internacionales, es necesario tomar en cuenta ciertos factores propios del país en donde se pretende introducir el producto propuesto, para así entender la realidad y el entorno en el cual se pretende competir.

Es así que, con el fin de obtener información relevante que permita la realización de dicho análisis, la presente investigación de mercados será de tipo exploratorio, únicamente con enfoque cualitativo, en base a información obtenida de fuentes primarias y secundarias, por lo que ésta debe ser considerada como no concluyente ante las limitaciones en cuanto al acceso a información de fuentes primarias de carácter cuantitativo.

#### **3.5.1. Investigación Cualitativa**

##### **3.5.1.1. Metodología**

Dada la naturaleza de la presente investigación y las limitaciones en relación al acceso a otras fuentes de información primaria, se pretende emplear la entrevista a expertos como herramienta principal para la recolección de información cualitativa.

Según Hair, Bush, & Ortinau, la entrevista a expertos es una técnica de investigación que permite recopilar opiniones y criterios de personas consideradas conocedoras del problema de investigación (2009).

Dicha técnica, aplicada a personas con conocimientos relevantes en el tema propuesto a través de un cuestionario previamente establecido (*Ver Anexo 1*), permitirá recopilar información primaria relevante que sirva para determinar con

más precisión tanto la oportunidad de negocio como las implicaciones de la misma.

Es así que, dadas las necesidades y objetivos de la presente investigación, se realizarán entrevistas a los siguientes expertos:

**a. Experto en Producción de Quinua y productos derivados**

**Rodrigo Arroyo**

**Formación:** Ingeniero Agroindustrial y de Alimentos

**Cargo:** Gerente General

**Empresa:** Inagrofa S.C.C., empresa dedicada a la actividad productiva agropecuaria de Quinua, así como la industrialización directa o indirecta de productos, comercialización y exportación de los mismos.

**b. Experto en Comercio Exterior**

**José Fernando Cáceres**

**Cargo:** Especialista en Asesoría de Comercio Exterior

**Institución:** Pro Ecuador

**c. Experto en Logística Internacional**

**Juan Patricio Navarro**

**Formación:** Master en e-Supply Chain Management & Logística Internacional

**Cargo:** Jefe Oficina Comercial del Ecuador en Rotterdam, Países Bajos

**Institución:** Pro Ecuador

**Experiencia:** Experto en promoción de exportaciones, gestión logística, estrategias de desarrollo, atracción de inversiones y turismo, desarrollo de políticas y estrategias en responsabilidad social empresarial a través de eventos, presentaciones, misiones, facilitación de contactos, identificación y generación de oportunidades comerciales, participación en ferias, asistencia y

asesoramiento a empresas en acceso y penetración de mercados e investigaciones en materia comercial entre otras actividades.

La duración de la entrevista será de al menos una hora de forma individual y se realizará en una sola sesión por experto.

Para el análisis de la información recabada, se llevará a cabo un proceso de identificación, categorización y codificación de la misma, a fin de facilitar su comprensión e interpretación (*Ver Anexo 2*).

#### **3.5.1.1.1.2. Resultados**

Los resultados de las entrevistas realizadas a los diferentes expertos pueden ser observados en el *Anexo 1*.

#### **3.5.1.1.1.3. Conclusiones de Entrevistas a Expertos**

- Si bien la quinua ecuatoriana no es muy conocida en mercados internacionales, la quinua como tal es considerada como un “*super food*” y es reconocida en dichos mercados por su alto contenido nutricional y proteico (Navarro, 2015).
- Según Navarro y Cáceres, a pesar de que los consumidores extranjeros no perciben diferencias en relación a la calidad o sabor de la quinua ecuatoriana frente a sus competidores, es reconocido que la quinua producida en Ecuador, es más voluminosa y de grano más grande en comparación con otras variedades (2015).
- En el Ecuador, el proceso productivo de quinua, que toma entre 7 y 8 meses, sigue llevándose a cabo de manera artesanal, por lo que no se

utilizan químicos, pesticidas o maquinaria pesada dentro mismo (Arroyo, 2015).

- A pesar de que la producción local de quinua aún es muy pequeña en comparación con la producción que tiene Bolivia o Perú, en los últimos años, la producción de este cereal se ha incrementado debido a una mayor cantidad de cultivo por hectárea, de los principales productores de quinua en Ecuador, que se ubican en las provincias de Pichincha y Chimborazo, siendo estos últimos los únicos avalados para la producción local de quinua orgánica en el país (Arroyo, 2015).
- Si bien la elaboración de un producto con características como las propuestas resulta factible, es importante tomar en cuenta que para que este resulte atractivo para el consumidor extranjero, este debe contar con certificaciones de calidad, comercio justo y orgánicas, que garanticen el origen y características tanto de sus ingredientes y como de su proceso de manufactura (Arroyo, 2015).
- Según José Fernando Cáceres, dadas las actuales tendencias hacia el cuidado de la salud y el medio ambiente, el mercado potencial para el producto propuesto estaría compuesto por personas adultas, profesionales, de nivel socioeconómico medio, medio-alto, de más de 35 años, con mayor poder adquisitivo y mayor consciencia de sus decisiones de compra; personas preocupadas por su salud, que consumen alimentos naturales, listos para consumir, de origen orgánico, bajos en grasas y azúcares, que cuentan con certificaciones de calidad y origen; y que usualmente se venden en tiendas especializadas (2015).
- Los principales criterios o *drivers* de compra de los potenciales consumidores están ligados a la calidad percibida del producto, aunque también son importantes la imagen y posicionamiento de las marcas (Cáceres, 2015).

- Es importante tomar en cuenta las actuales tendencias en el consumo de frutas como bananas, uvillas, mangos y mandarinas; y otros productos de origen ecuatoriano como el cacao (Cáceres, 2015).
- La mayoría de empresas que comercializan granola en Países Bajos, son empresas de origen europeo, principalmente de Alemania, Francia e Inglaterra.
- Si bien solo se tiene conocimiento de un único producto de características similares al producto propuesto, cuyo precio oscila entre € 4,60 y € 9,18; existe una amplia variedad de sustitutos, entre los que se incluyen no solamente cereales tradicionales tipo muesli o granola, con precios que alcanzan los € 9,69; sino que también otro tipo de productos listos para comer, elaborados a base de quinua como galletas, pasta, snacks o barras energéticas (Navarro, 2015).
- Dado el nivel de consolidación de los canales de distribución en Países Bajos, se considera altamente necesario acceder al mercado a través de intermediarios o traders comerciales (Navarro, 2015).
- Según Navarro, para el acceso a un nicho de mercado específico, como el de alimentos orgánicos, una opción viable es enfocarse en puntos de venta especializados, como supermercados orgánicos (2015).

### **3.6. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL**

#### **3.6.1. Mercado Relevante**

La delimitación del mercado relevante permitirá definir el grupo de consumidores potenciales para el producto propuesto.

Para ello, será necesario realizar un proceso de macrosegmentación de mercado, mismo que permitirá definir las necesidades genéricas de los consumidores y las diversas alternativas para cubrir dichas necesidades, como se presenta a continuación:

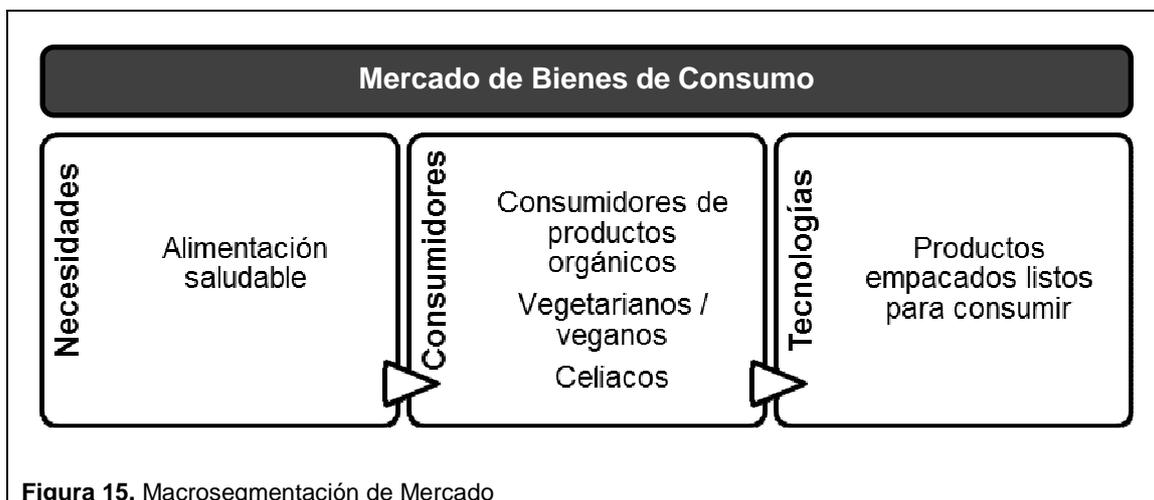


Figura 15. Macrosegmentación de Mercado

### 3.6.2. Mercado Potencial

Se entiende por mercado potencial al conjunto de consumidores dentro del mercado relevante que están en capacidad de adquirir el producto propuesto (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Con el fin de definir el mercado potencial, es necesario analizar la diversidad de necesidades de los potenciales consumidores en forma más detallada, a fin de evaluar el atractivo del segmento o los segmentos de mercado para el producto propuesto.

Para ello, es necesario llevar a cabo un proceso de microsegmentación de mercado, donde se tomarán en cuenta variables descriptivas o sociodemográficas, psicográficas o socioculturales y conductuales, con el fin de agrupar a los consumidores potenciales en grupos homogéneos en función de sus necesidades, como se presenta a continuación:

Tabla 15. Segmentación de Mercado

Segmentación de Mercado		
<b>País:</b>	Países Bajos	Países Bajos
<b>Ciudad:</b>	Ámsterdam	Rotterdam
<b>Sector:</b>	Urbano	Urbano
<b>Población:</b>	1.317.663 hab.	624.799 hab.
<b>Género:</b>	Hombres y mujeres	Hombres y mujeres
<b>Edad:</b>	35 años en adelante	35 años en adelante
<b>Nivel de escolaridad:</b>	Educación Superior	Educación Superior
<b>Nivel de Ingresos:</b>	\$ 4.750 mensuales	\$ 4.750 mensuales
<b>Nivel socioeconómico:</b>	Clase media, media-alta	Clase media, media-alta
<b>Estilo de vida:</b>	Personas interesadas en salud, bienestar, orgánicos, alternativo	Personas interesadas en salud, bienestar, orgánicos, alternativo
<b>Personalidad:</b>	Social y ambientalmente conscientes de las implicaciones de sus decisiones de compra	Social y ambientalmente conscientes de las implicaciones de sus decisiones de compra
<b>Tipo de usuario:</b>	Regular	Regular
<b>Frecuencia de uso:</b>	Semanal	Semanal
<b>Decisión de compra:</b>	Su decisión de compra es influenciada por factores éticos y no por precio	Su decisión de compra es influenciada por factores éticos y no por precio
<b>Forma de compra:</b>	Racional	Racional
<b>Lugar de compra:</b>	Supermercados y tiendas de especialidad	Supermercados y tiendas de especialidad

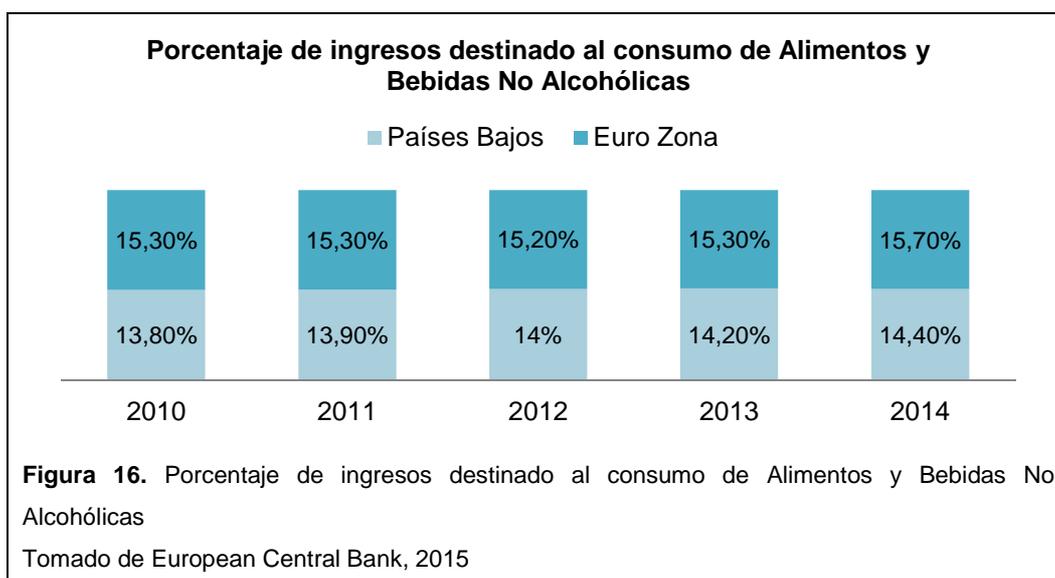
Según la descripción antes realizada, el mercado potencial estaría compuesto por un total de 152.274 personas, como se muestra a continuación:

Tabla 16. Cálculo del Mercado Potencial

Variable	Parámetro	Porcentaje de la población que cumple con el parámetro	Ciudad	
			Ámsterdam	Rotterdam
<b>Población</b>	Perímetro urbano	-	1.317.663 hab.	624.799 hab.
<b>Rango de Edad</b>	35 años en adelante	70,70%	931.588 hab.	441.733 hab.
<b>Nivel socioeconómico</b>	Medio, medio-alto	60,00%	558.953 hab.	265.040 hab.
<b>Nivel de escolaridad</b>	Educación Superior	77,00%	430.394 hab.	204.081 hab.
<b>Características Psicográficas y Conductuales</b>	Varios	24,00%	103.295 hab.	48.979 hab.
<b>Total Segmentos de Mercado Potencial</b>			103.295 hab.	48.979 hab.
<b>Total Mercado Potencial</b>			<b>152.274 Habitantes</b>	

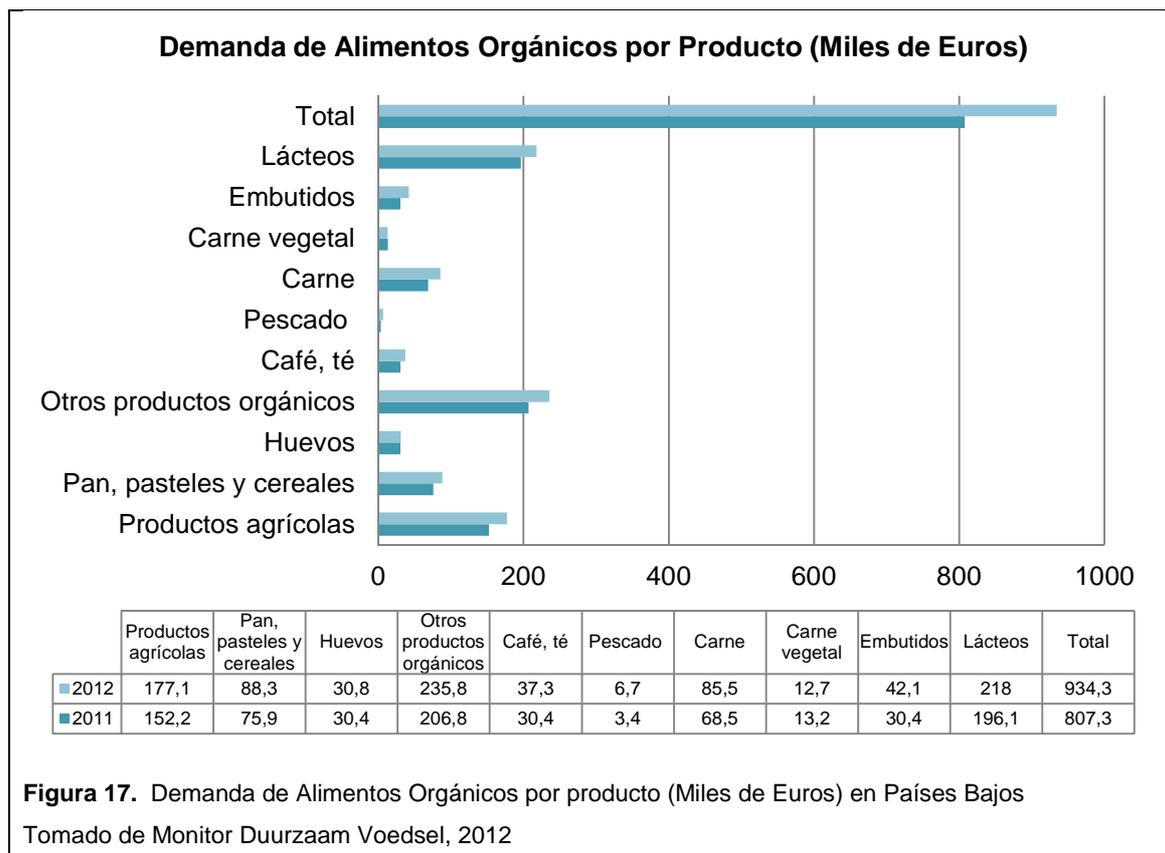
### 3.6.2.1.1. Perfil del Consumidor

El consumidor neerlandés posee un alto nivel de ingresos y destina un porcentaje significativo de éstos al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas, con un gasto anual per cápita que asciende a alrededor de USD 6.830, siendo éste uno de los principales gastos dentro de su presupuesto junto con el transporte, la electricidad y la vivienda (European Central Bank, 2015).



Si bien se le considera un consumidor tradicionalista, las actuales tendencias hacia el cuidado de la salud y la preocupación de los mismos con respecto al cultivo de alimentos con ayuda de pesticidas y las consecuencias que éstos ocasionan en el medio ambiente, han llevado a los consumidores a escoger de manera más racional sus alimentos, permitiendo que el mercado de los alimentos orgánicos atraiga más adeptos, que logran percibir mayores beneficios en el consumo de este tipo de productos (Bureau, 2015) .

Es así, que el consumo de alimentos orgánicos en Países Bajos se ha incrementado en los últimos años; en 2011, alrededor del 2% del gasto total en alimentos fue destinado a la compra de alimentos de origen orgánico, mientras que en 2012, alcanzó el 2,3% (SPREAD Sustainable Lifestyles 2050 European social platform project, 2012).



Así también, es importante señalar que los neerlandeses consumen alrededor del 80% del total de frutas exóticas importadas desde los países en desarrollo, por lo cual el consumo de alimentos preparados a base de los mismos es muy apreciado entre los consumidores (Ministry of Foreign Affairs).

Adicionalmente, es importante recalcar que la calidad de los productos es uno de los factores más importantes para el consumidor neerlandés. Sus decisiones de compra están basadas en los beneficios del producto antes que en su precio, por lo que usualmente están dispuestos a gastar más por productos que son percibidos como de mayor calidad (Banco Santander S.A., 2015). En este sentido las certificaciones de calidad y de origen, como aquellas de comercio justo y origen orgánico, son más que valoradas por el consumidor neerlandés.

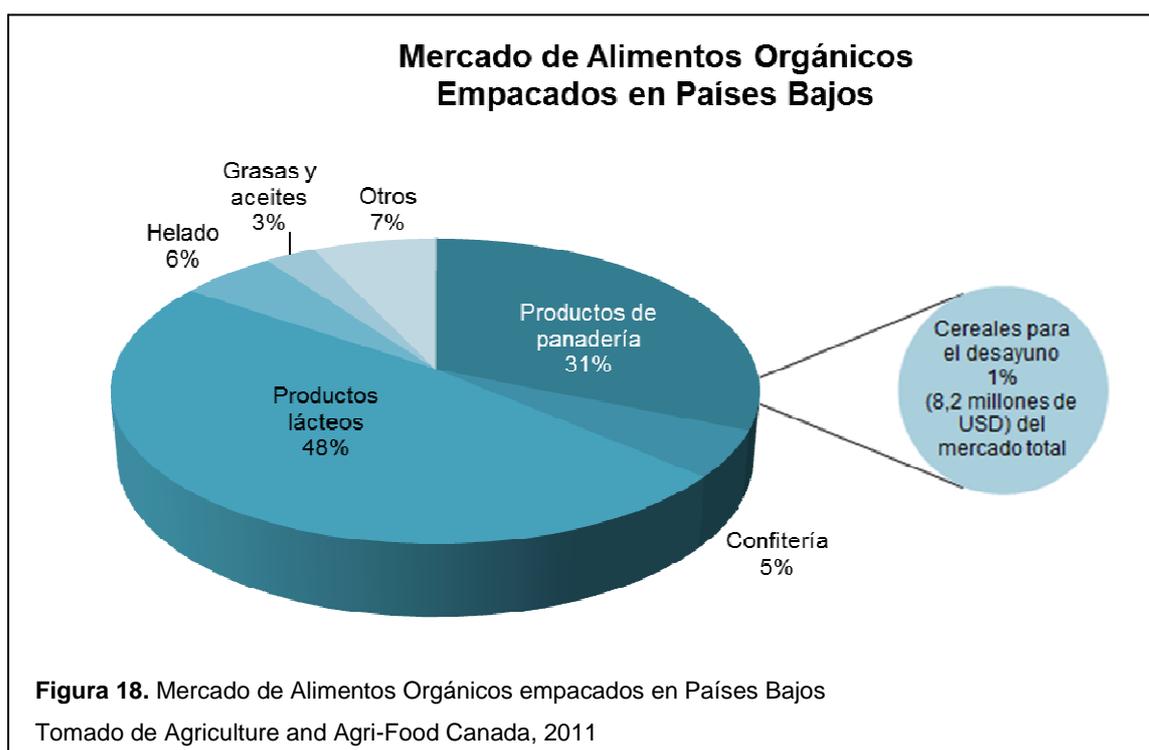
### 3.7. TAMAÑO DEL MERCADO

#### 3.7.1. Demanda

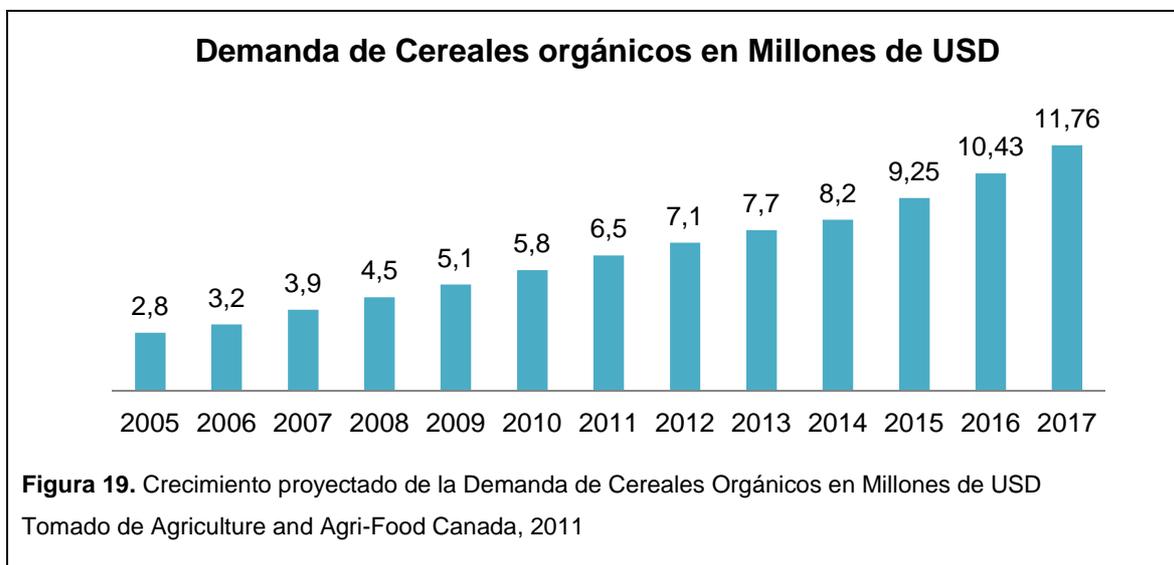
Debido al alto costo de la información necesaria para la presente investigación, el tamaño del mercado será determinado a partir de información secundaria recabada como parte del proceso de inteligencia de mercados, a través de la proyección de información histórica obtenida de fuentes oficiales.

De acuerdo a datos proporcionados por Euromonitor, en 2014, el mercado de alimentos orgánicos empacados y bebidas orgánicas en Países Bajos pudo haber alcanzado un total de 1.002 millones de USD en ventas, lo que representaría el 4,39% del mercado total de alimentos empacados proyectado para ese mismo año (Agriculture and Agri-Food Canada, 2011).

Así mismo, se espera que en ese periodo las ventas de cereales orgánicos para el desayuno, hayan alcanzado los 8,2 millones de USD, representando al menos el 1% de las ventas totales del mercado de alimentos orgánicos empacados, que alcanzarían los 946 millones de USD.



Se espera que en los próximos años, la demanda de cereales orgánicos en Países Bajos supere los 11 millones de USD en ventas, como se muestra a continuación:



### 3.8. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Si bien en la actualidad Ecuador no exporta quinua ni productos elaborados a base de este cereal a Países Bajos, existe una amplia gama de productos nacionales con similares características dentro de la oferta exportable que presenta el país.

Dichos productos, son fabricados principalmente por empresas como Urcupac Trading, Cereales Andinos, Fundamyf, Fundación Maquita y Sumak Life, mismas que conforman el Consorcio Ecuatoriano de Productores y Exportadores de Quinua, y ofrecen productos como muesli y hojuelas de quinua (Pro Ecuador, 2013).



**Figura 20.** Productos derivados de quinua orgánica hechos en Ecuador  
Tomado de Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2014

Sin embargo, la oferta de productos similares en el país de destino es amplia.

A pesar de que no existen cereales elaborados a base de quinua como tal, en el mercado se oferta una gran variedad de cereales, *mueslis* y granolas.



**Figura 21.** Productos competidores en el país de destino  
Tomado de Chowhound, 2015; Real Dutch Food, 2015; Ethiquable, 2015; Ekoplaza, 2015

Marcas como *Dorset Cereals*, *AH Krokante* y *Granola - Notten & Pitten*, son las más comercializadas en los supermercados orgánicos especializados tales como Marqt, Jumbo, Albert Heijin y EkoPlaza, siendo el último un distribuidor de una serie de cereales y granolas bajo marca blanca. Los precios de dichos productos oscilan entre € 4,60 y € 9,69; (Navarro,2015).

### 3.9. CONCLUSIONES

- El producto propuesto podría resultar atractivo en el mercado internacional, dada la percepción positiva que tienen tanto la quinua como los productos orgánicos.
- El mercado de alimentos orgánicos en Países Bajos presenta tendencias de crecimiento positivas (2,30%), debido a las nuevas tendencias sobre el cuidado de la salud y el cuidado al medio ambiente, por lo que el producto propuesto debe estar dirigido entonces a consumidores con preferencias por alimentos orgánicos y que mantengan un interés particular en temas de salud.
- Los consumidores de alimentos orgánicos son compradores racionales, que basan su decisión de compra en calidad y no el precio, por lo que el producto propuesto debe ser posicionado como un producto de alta calidad.
- Dado el alto número de productos homogéneos y sustitutos en el mercado de destino, las estrategias de marketing a ser formuladas para el producto propuesto deberán orientarse a la construcción de un producto diferenciado que pueda posicionarse como único en el mercado.
- Las certificaciones de calidad, comercio justo y origen orgánico son altamente valoradas en mercados internacionales, por lo que la obtención de las mismas se vuelve necesaria para asegurar el éxito del producto en el mercado de destino.
- La intermediación de un *trader* se hace indispensable para la entrada del producto en el mercado de destino, a fin de asegurar la distribución del mismo.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PLAN DE MARKETING**

#### **4.1. ESTRATEGIA BÁSICA O GENERAL DE MARKETING**

A fin de generar una base estratégica, se pretende formular una estrategia general de marketing que permita el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles para el producto propuesto.

Dadas las características del mismo, se considera conveniente plantear una estrategia de especialista como estrategia básica de marketing, a fin de dirigir los esfuerzos de marketing a segmento en particular, cubriendo únicamente una porción del mercado total, de modo de abastecer dicho nicho de mercado de manera más eficaz (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Ésto se logrará a través de la oferta de un producto diferenciado, con características distintivas que resulten significativas para el comprador, que le den un valor agregado, de forma en que sea percibido como único en el mercado.

##### **4.1.1. Ventaja Competitiva**

Tanto el factor de origen de los ingredientes como los atributos orgánicos del producto constituyen una ventaja competitiva sustentable para el producto propuesto, permitiéndole diferenciarse de sus competidores para lograr un posicionamiento único en el mercado.

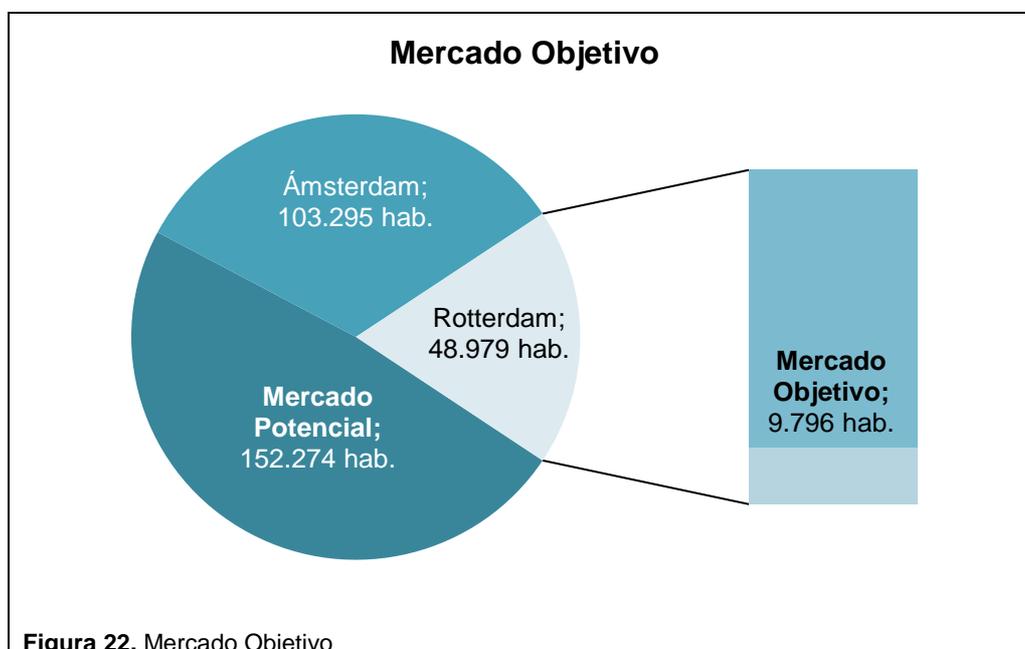
La formulación de la estrategia general de marketing así como de la ventaja competitiva permitirá definir tanto el mercado objetivo como el posicionamiento buscado para el producto propuesto.

#### 4.1.2. Mercado Objetivo

En base a la información recopilada anteriormente, se han definido las características del mercado objetivo para el producto propuesto, mismas que se detalla a continuación:

Hombres y mujeres, mayores de treinta y cinco años, que residan en el perímetro urbano de la ciudad de Rotterdam, Países Bajos; de nivel socioeconómico medio, medio-alto; con educación superior e ingresos familiares de alrededor de \$4.750 mensuales; con un interés particular por la salud, con preferencia por alimentos orgánicos, que valoren la calidad sobre el precio y que consuman regularmente cereales como granola, adquiridas principalmente en tiendas de especialidad.

El mercado objetivo seleccionado representa alrededor del 20% del mercado potencial en Rotterdam, alcanzando los 9.796 habitantes.



### **4.1.3. Posicionamiento**

Dadas las características tanto tangibles como intangibles del producto propuesto, se ha diseñado una estrategia de posicionamiento basada en los atributos del producto.

Esta estrategia, enfocada en resaltar las cualidades o características más sobresalientes de un producto, busca destacar las características orgánicas y artesanales del producto propuesto, a fin de mostrar la calidad del mismo.

## **4.2. ESTRATEGIA TÁCTICA DE MARKETING**

### **4.2.1. PRODUCTO**

#### **4.2.1.1. Componentes y características del Producto**

El producto propuesto consiste en un alimento conocido como *granola*, elaborado artesanalmente a base de quinua orgánica ecuatoriana, en conjunto con una variedad de cereales y otros ingredientes naturales de origen orgánico típicos del Ecuador, tales como uvillas, amaranto, chocolate, entre otros.

La granola, considerada como un cereal para el desayuno, usualmente suele ser una mezcla en gran parte de avena, semillas, frutos secos y miel. Sin embargo, y a diferencia de la granola tradicional, el producto propuesto tendrá como ingrediente principal a la quinua, dadas sus características nutricionales.

El producto además contará con certificaciones *BCS Öko Garantie* (certificación orgánica), *Fair Trade* y sellos de calidad y denominación de origen, para garantizar tanto la calidad orgánica y la procedencia de los ingredientes utilizados, como la aplicación de criterios de comercio justo y compromiso social.

Este producto será considerado un producto de especialidad, debido a sus características.

#### **4.2.1.2. Dimensiones de la Mezcla de Producto**

Según Stanton, la mezcla de productos hace referencia al conjunto de bienes que una empresa ofrece al público (2007).

Es así que la mezcla de productos se compone de cuatro dimensiones, como se muestra a continuación:

##### **4.2.1.2.1. Amplitud**

La empresa cuenta con una única línea de producto siendo esta “Granola de Quinoa”.

##### **4.2.1.2.2. Longitud**

La línea de producto “Granola de Quinoa”, cuenta con una única marca, siendo esta “Ayara”.

##### **4.2.1.2.3. Profundidad**

La línea de producto “Granola de Quinoa”, con su marca “Ayara”, estará conformada por 3 variedades del producto, de la siguiente manera:

###### **a. Granola Natural**

Granola elaborada a base de quinua orgánica ecuatoriana, avena, amaranto, semillas de chía, almendras y melaza.

**b. Granola de Uvilla**

Granola elaborada a base de quinua orgánica ecuatoriana, avena, amaranto, semillas de chía, almendras, melaza y uvillas deshidratadas.

**c. Granola de Chocolate**

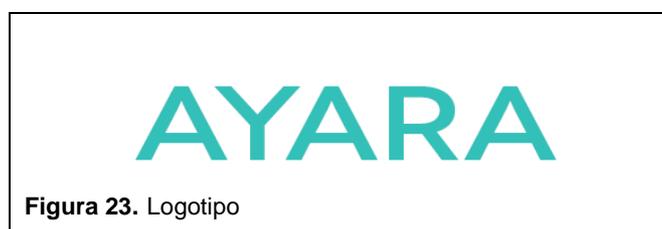
Granola elaborada a base de quinua orgánica ecuatoriana, avena, amaranto, nuez de macadamia, almendras, melaza y chocolate ecuatoriano.

**4.2.1.2.4. Consistencia**

La mezcla de producto es consistente al tratarse de productos alimenticios, fabricados con los mismos insumos y distribuidos por los mismos canales.

**4.2.1.3. Marca****4.2.1.3.1. Concepto de Marca**

**Ayara** [ a'jara ], palabra proveniente del quechua que significa “Arroz del campo”, es el nombre de marca elegido para el producto propuesto.



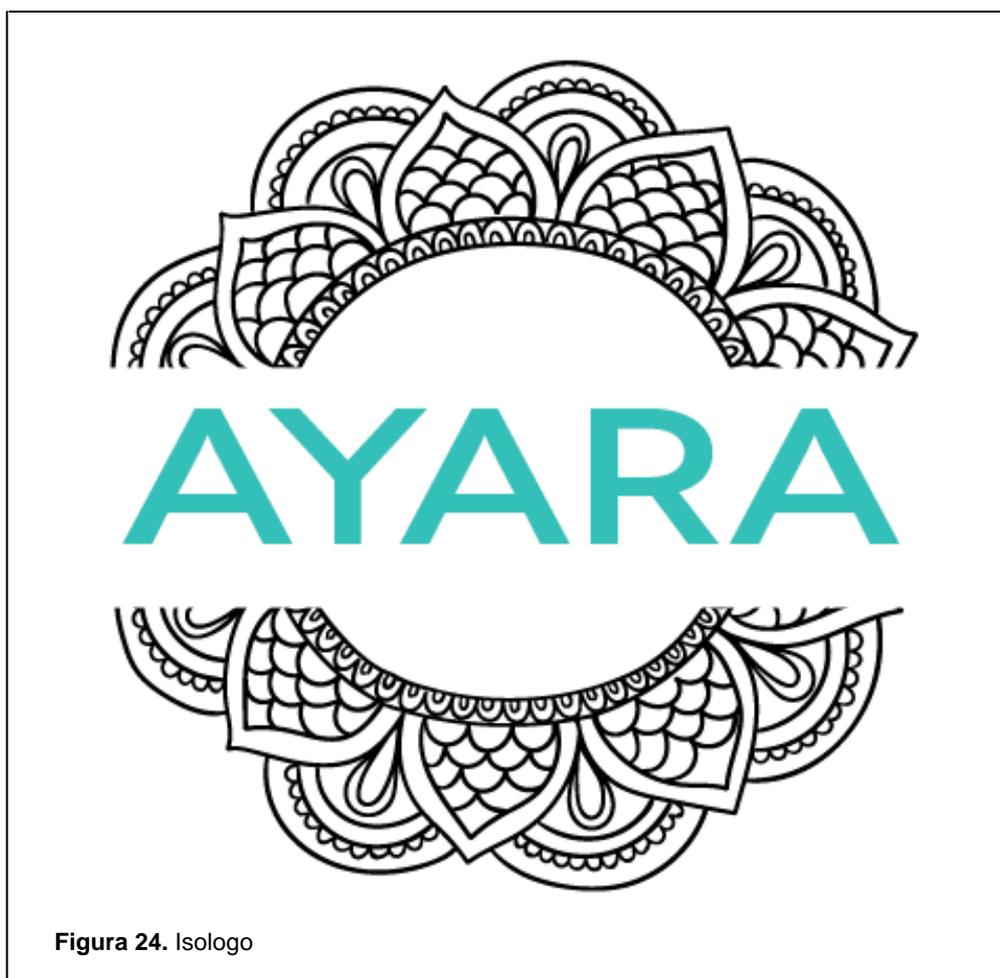
La marca será registrada tanto en el país de origen como en el de destino, a fin de proteger la propiedad intelectual de la misma.

#### 4.2.1.3.2. Diseño de Marca

##### 4.2.1.3.2.1. Isologo

El isologo utilizado como distintivo de marca está conformado tanto por el nombre de marca (logotipo) como por un símbolo gráfico que representa un mandala en forma de flor (isotipo).

Un mandala, cuyo nombre significa *“aquello que rodea un centro”*, es una representación simbólica, que en este caso busca representar el florecimiento de la flor de quinua.



#### 4.2.1.3.2.2. Pantone y Tipografía

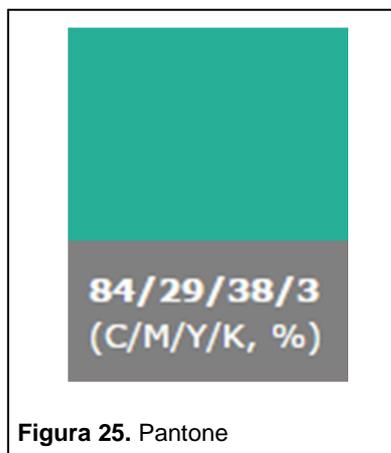


Figura 25. Pantone



Figura 26. Tipografía

#### 4.2.1.4. Presentación, empaque y etiquetado

Para el producto propuesto y sus variedades, se utilizarán bolsas laminadas biodegradables de fondo plano, con zipper tear-off resellable, de papel Kraft, con capacidad para 350 gramos, como envase o empaque primario.

Dicho empaque, con un ancho total de 180mm., alto total de 250mm. y lateral y refuerzo interior de 110mm., contará con una ventana en la parte frontal para la exhibición del producto y será plenamente impreso con los distintivos de marca.



Figura 27. Diseño frontal y posterior de empaque

El producto será comercializado en cajas de 24 unidades, por lo que para el empaque secundario o embalaje, se utilizarán cajas de cartón corrugado de 3 ondas y cajas de madera contrachapada para palet, impresas con los distintivos de marca.

Por otra parte, la etiqueta deberá cumplir con las normas impuestas por la Unión Europea para el etiquetado de productos alimenticios, entre los que constan:

- Nombre bajo el cual se vende el producto alimenticio.
- Lista de ingredientes, por orden descendente de peso.
- Cantidad de ciertos ingredientes o categorías de ingredientes.
- Cantidad neta de pre-envase de los productos alimenticios, expresada en unidades métricas (litro, centilitro, mililitro, kilogramo o gramo).
- Fecha máxima de duración bajo un formato específico.

- Condiciones de almacenaje o de uso.
- Nombre y dirección del fabricante, envasador o vendedor establecido dentro de la UE.
- Datos particulares referentes al lugar de origen o procedencia.
- Instrucciones de uso.
- Un código para identificar el lote al que pertenece el producto alimenticio.
- Tratamientos a los que ha sido sometido el producto, con indicaciones específicas sobre irradiación y comidas congeladas.

(Pro Ecuador, 2014, pág. 29)

## **4.2.2. PRECIO**

### **4.2.2.1. Objetivos de la Fijación de Precios**

La estrategia de fijación de precios a ser formulada ha de estar orientada a la consecución tanto de los objetivos estratégicos y financieros planteados en el Capítulo II, como del posicionamiento y la estrategia general de marketing descritos al inicio del presente capítulo.

Es así, que la estrategia de fijación de precios estará orientada a la obtención de una tasa de rendimiento por sobre la inversión (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

### **4.2.2.2. Estrategia de Fijación de Precios**

Para la formulación de la estrategia de fijación de precios se utilizará un enfoque orientado al cliente, y por lo mismo, la fijación de precios se hará en base a la percepción de valor hecha por el cliente sobre el producto propuesto.

Sin embargo, también serán tomados en cuenta factores como los costos productivos y precios referenciales de la competencia, a fin de fijar un precio competitivo que permita cumplir con los objetivos antes descritos.

Para la fijación de precios de la línea de productos, además, se tomarán en cuenta las diferencias de costos entre los diferentes productos que componen la línea.

#### 4.2.2.3. Estrategia de Precios

Dadas las características y costos del producto y sus variedades, se han establecido los siguientes precios:

**Tabla 17.** Cálculo de precios FOB del producto

Costos	Producto		
	Granola Natural	Granola Uvilla	Granola Chocolate
Costo Variable Neto del Producto	\$ 3,13	\$ 3,32	\$ 3,68
Margen De Contribución	\$ 2,16	\$ 2,30	\$ 2,55
Total Costos Específicos Ex Works	\$ 0,16	\$ 0,17	\$ 0,19
Total Costos FAS (Franco al Costado)	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05
Total Costos FOB (Puerto de Origen)	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>Precio FOB unitario</b>	<b>\$ 5,52</b>	<b>\$ 5,86</b>	<b>\$ 6,49</b>
<b>Precio FOB caja x24</b>	<b>\$ 132,36</b>	<b>\$ 140,63</b>	<b>\$ 155,69</b>

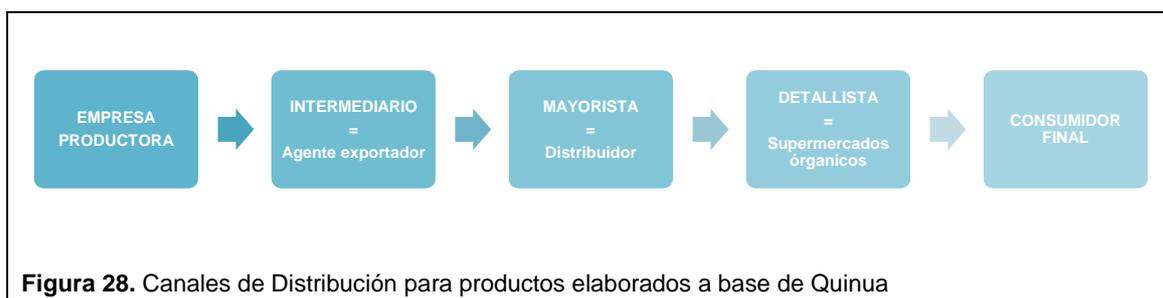
#### 4.2.3. DISTRIBUCIÓN

##### 4.2.3.1. Canales de Distribución

Para la exportación del producto propuesto se plantea utilizar un sistema de distribución indirecta a través de intermediarios independientes localizados en

el país de origen, quienes se encargarán de dirigirse directamente a los distribuidores en el país de destino y establecer el contacto con ellos, asegurando todo el proceso logístico necesario para la distribución del producto hasta los puntos de venta.

Es así que se determina los canales de distribución para el producto de la siguiente manera:



A continuación se detallan los principales distribuidores de productos orgánicos en Países Bajos:

**Tabla 18.** Principales distribuidores de productos orgánicos en Países Bajos

<b>UDEA</b>	Distribuidor de alimentos orgánicos con la cadena minorista propia (EkoPlaza)
<b>NATUDIS</b>	Propietario de marcas de alimentos orgánicos con propias cadenas minoristas (Natuurwinkel, Goody Foods)
<b>ESTAFETTE-ODIN</b>	Distribuidor cooperativo de alimentos orgánicos con puntos de venta propios (Estafette)
<b>TERRASANA</b>	Productor y distribuidor de marcas orgánicas
<b>SAM WHOLESALE</b>	Mayorista e importador de 'super alimentos' orgánicos

Tomado de Pro Ecuador, 2014

#### 4.2.3.2. Estrategia de Distribución

Dadas las características y propiedades del producto propuesto, se espera aplicar una estrategia de distribución selectiva como estrategia de cobertura del mercado.

Es así que, el producto será comercializado en puntos de venta especializados, que estén orientados a la distribución de alimentos orgánicos, como los que se muestran a continuación:



Es necesario tomar en cuenta las restricciones en cuanto al control de la distribución y merchandising del producto propuesto en el país de destino, dado el limitado poder de decisión frente a la gestión de ventas del agente comercial de exportación.

## 4.2.4. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

### 4.2.4.1. Estrategia de Comunicación

Como estrategia de comunicación se plantea aplicar una estrategia “*push*” o de presión, la misma que consiste en estimular la demanda al enfocar los esfuerzos de comunicación hacia los intermediarios.

El objetivo de dicha estrategia consiste en generar buenas relaciones con los intermediarios y lograr que estos otorguen mayor visibilidad y exposición al producto y mantengan niveles de inventario mínimos del mismo, al ofrecer a estos términos comerciales atractivos (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

La estrategia estará apoyada en la realización de diversas actividades y el uso de herramientas promocionales, como se describe a continuación:

#### 4.2.4.1.1. Marketing Directo

A fin de que la empresa logre un acercamiento directo con su público objetivo, se proyecta llevar a cabo actividades interactivas como la participación en ferias internacionales que permitan generar una mayor exposición comercial al tener contacto directo con importadores, distribuidores y mayoristas.

Es así que se ha establecido la participación de la compañía en las siguientes ferias internacionales especializadas en productos alimenticios:

- **Sial Canadá**, desarrollada para el sector de alimentos y bebidas procesadas tendrá lugar en Montreal – Canadá, 13 y 15 de Abril de 2016.

- **Alimentaria Barcelona**, desarrollada para el sector de alimentos y bebidas procesadas tendrá lugar en Barcelona – España, 25 y 28 de Abril de 2016.
- **Encuentro Empresarial Andino**, feria multisectorial - Abril de 2016
- **Macrorueda de Negocios en Ecuador**, feria multisectorial - Guayaquil, Ecuador; Junio del 2016.
- **Rueda de Negocios Europa**, feria multisectorial – Europa, Octubre de 2016
- **Sial París**, desarrollada para el sector de alimentos y bebidas procesadas – París, Francia; 16 y 20 de Octubre de 2016.

#### **4.2.4.1.2. Marketing Online**

El uso de herramientas de marketing online permitirá a la empresa mantener comunicación directa con su público objetivo.

Dicha estrategia será aplicada a través de un modelo “*business to business*” o “*negocio a negocio*”, que permita llegar a nuevos clientes, vender a los clientes actuales y atender a los clientes con mayor eficiencia y eficacia, mediante el uso de herramientas como sitios web y catálogos de productos online (Kotler & Armstrong, 2013).

#### **4.2.4.1.3. Relaciones Públicas**

Obtener apoyo y cooperación de los intermediarios y los diferentes públicos resulta vital para la implementación de las estrategias y objetivos de marketing de la empresa.

Es así que la realización de actividades de relaciones públicas, orientadas a construir una imagen corporativa positiva, resulta necesario a fin de generar un

clima de entendimiento y confianza mutua entre la empresa y sus diversos públicos (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Para ello, se utilizarán herramientas enfocadas principalmente en generar información de interés periodístico con relación al producto propuesto, tales como publicaciones de prensa en medios especializados como blogs y revistas orientadas a la promoción de productos orgánicos, como las que se prestan a continuación:

- **Food Health Legal** – Blog especializado en promover información sobre productos saludables y orgánicos en la Unión Europea (<http://foodhealthlegal.com/>)
- **Organic Authority** – Blog especializado en la difusión y promoción de alimentos orgánicos a nivel mundial (<http://www.organicauthority.com/>)
- **I Love Health** – Revista Online especializada en temas de salud y alimentación en Países Bajos (<http://www.ilovehealth.nl/>)
- **Rosalie Ruardy Magazine** – Revista Online especializada en comida gourmet y productos orgánicos en Países Bajos (<http://rosalieruardy.nl/magazine/>)

#### **4.2.4.1.4. Promoción de ventas**

A fin de alentar la adquisición o ventas del producto propuesto, se aplicarán incentivos de corto plazo como subvenciones promocionales, material de exhibición o pruebas de producto gratuitas, que permitan no solo motivar a los miembros del canal a generar un aumento de compras del producto, sino que también a mejorar los esfuerzos promocionales locales para el producto propuesto.

El presupuesto destinado para estas actividades puede ser encontrado en el *Anexo 6*.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

#### **5.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

##### **5.1.1. Objetivo General**

Establecer procedimientos operativos estandarizados, orientados al cumplimiento de los principios y recomendaciones técnicas tanto del reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura, que se aplican en el proceso de producción y elaboración de productos alimenticios; como de aquellos descritos en el Codex Alimentarius específicamente para la producción de alimentos orgánicos, a fin de garantizar la calidad del producto propuesto.

El reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura, constituye una normativa para la elaboración manera controlada a lo largo de todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, empaado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de un producto (Toapanta, 2012).

El Codex Alimentarius, creado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), por otra parte, es un compendio de normas alimentarias, directrices y códigos de prácticas aceptadas internacionalmente para la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de productos alimenticios ( Comisión del Codex Alimentarius, 1999).

##### **5.1.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la localización geográfica y el espacio físico requerido para la creación de la planta de producción.

- Determinar los insumos, equipos y herramientas necesarios para la producción del producto propuesto.
- Definir normas higiénicas necesarias para la fabricación del producto propuesto.
- Establecer el ciclo de operaciones necesario para la producción del producto propuesto.
- Determinar las condiciones de almacenamiento, distribución y logística de exportación a seguir para el producto propuesto.
- Definir procedimientos y parámetros para el control y aseguramiento de la calidad del producto propuesto.
- Identificar aspectos regulatorios a seguir para la implementación del plan de operaciones y producción.

## **5.2. INFRAESTRUCTURA**

### **5.2.1. Localización geográfica y requerimiento de espacio físico**

Según Sapag, la decisión sobre la ubicación de una empresa debe obedecer a no solamente a criterios económicos sino también a criterios estratégicos (2011).

Por ello es necesario llevar a cabo un proceso de macro y micro localización geográfica, que permita definir la ubicación más adecuada para las instalaciones de la empresa.

#### **5.2.1.1. Macro localización**

Las instalaciones de la empresa deberán ubicarse dentro del perímetro de zonas urbanas del cantón Quito, debido a que la mayoría de proveedores se encuentran localizados dentro de estas zonas o en sus cercanías.

### 5.2.1.2. Micro localización

Una vez definido el perímetro de localización para las instalaciones de la empresa, es necesario analizar los principales factores determinantes de las posibles ubicaciones, para así definir su conveniencia.

A través de la siguiente matriz de selección se pretende ponderar dichos factores a fin de definir la ubicación más adecuada:

**Tabla 19.** Matriz de Selección de Localización Geográfica

Micro Localización Geográfica							
Factor	Peso	Zona Norte Quito D.M.		Zona Noreste Valles Tumbaco – Cumbayá		Zona Sur Quito D.M.	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Infraestructura	30%	3	0,90	4	1,20	2	0,60
Disponibilidad de servicios básicos	20%	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Cercanía a puertos	30%	3	0,90	4	1,20	2	0,60
Disponibilidad de mano de obra	20%	4	0,80	4	0,80	4	0,80
<b>TOTAL</b>	100%	14	3,40	15	3,80	11	2,60

Tras analizar distintos factores relacionados a la localización geográfica de la empresa, se ha determinado que la zona noreste del cantón Quito, en donde se ubican los valles de Tumbaco y Cumbayá, mantiene mejores condiciones, por lo que ha sido seleccionada como ubicación de las instalaciones de la empresa.

### 5.2.2. Instalaciones y mejoras

Para la instalación tanto de la planta de producción como del área administrativa de la empresa, se dispone de dos inmuebles, propiedad de las autoras, ubicados en las zonas sur y noreste de la ciudad, sin embargo, tras el

análisis de micro localización realizado anteriormente, se ha decidido utilizar el inmueble situado en las calles Gonzalo Díaz de Pineda s/n y Guayaquil, casa ubicada en la ciudad de Quito D.M., en la parroquia de Tumbaco, provincia de Pichincha.

Dicho inmueble, que consta de 537,60m<sup>2</sup> de terreno y cuenta con una construcción de 73,85m<sup>2</sup>, será adecuado de forma que cumpla con las condiciones mínimas básicas y demás condiciones específicas sobre el diseño y la construcción de instalaciones, que constan en el reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados (Gobierno del Ecuador, 2002).

A continuación se presenta el esquema funcional de las instalaciones:

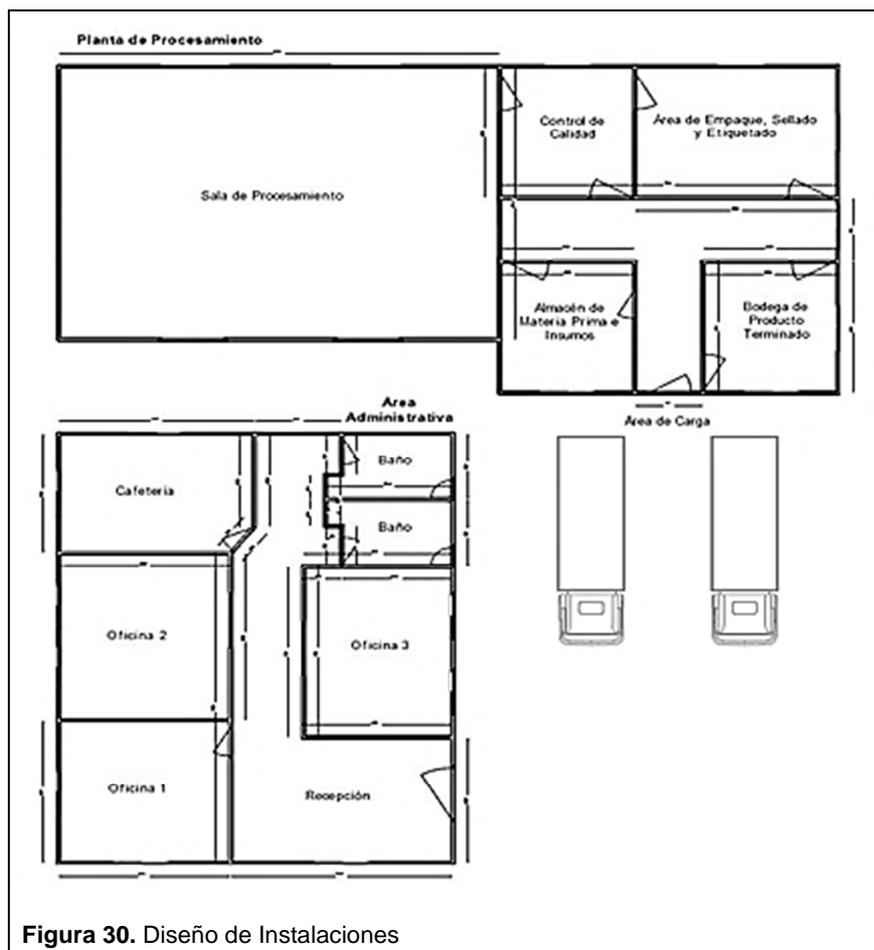
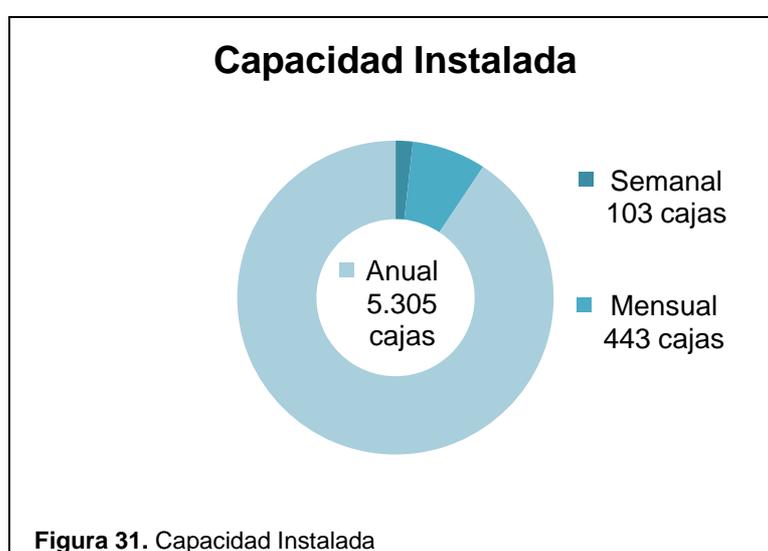


Figura 30. Diseño de Instalaciones

En el *Anexo 3*, puede encontrarse un detalle de las adecuaciones y el presupuesto necesario para dicha remodelación.

### 5.2.3. Capacidad Instalada

La empresa cuenta con un volumen máximo de producción proyectado semanal de 103 cajas x24 unidades, lo que corresponde a 2.450 unidades del producto.



Para el cálculo de la capacidad instalada, se han establecido los siguientes parámetros, en función tanto de factores internos, como externos, en donde se incluyen las políticas impuestas por el Ministerio de Relaciones Laborales, en relación a días laborables, jornadas y horas de trabajo:

- El tiempo de fabricación promedio aproximado de una caja de 24 unidades de producto es de 20 minutos; el tiempo de fabricación promedio de una unidad del producto es de 50 segundos.
- Se producen 3 cajas de 24 unidades de producto por hora; se producen 72 unidades de producto por hora.
- Se considerará una jornada laboral de 8 horas diarias (480 minutos/día), 5 días a la semana.

- d. Se considera que el tiempo de trabajo efectivo por jornada laboral es de 6,8 horas diarias (408 minutos por día).

$$\text{Capacidad Instalada} = \frac{\text{Unidades producidas/}}{\text{hora}} \times \frac{\text{Horas trabajadas/}}{\text{día}} \times \frac{\text{Días trabajados por}}{\text{semana}}$$

$$\text{Capacidad Instalada} = \frac{3 \text{ unidades producidas/}}{\text{hora}} \times \frac{6,8 \text{ horas trabajadas/}}{\text{día}} \times \frac{5 \text{ días trabajados por}}{\text{semana}}$$

$$\text{Capacidad Instalada} = 103 \text{ cajas por semana}$$

**Ecuación 1.** Cálculo de la Capacidad Instalada

### 5.3. MATERIA PRIMA, INSUMOS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

#### 5.3.1. Requerimiento de materia prima e insumos

Se entiende como materia prima e insumos a todos aquellos recursos utilizados por una industria para la fabricación de productos elaborados o de consumo (Escuela Digital Universidad de la Punta, 2013).

Para la fabricación de granola serán necesarias las siguientes materias primas e insumos:

**Tabla 20.** Requerimiento de Materia Prima

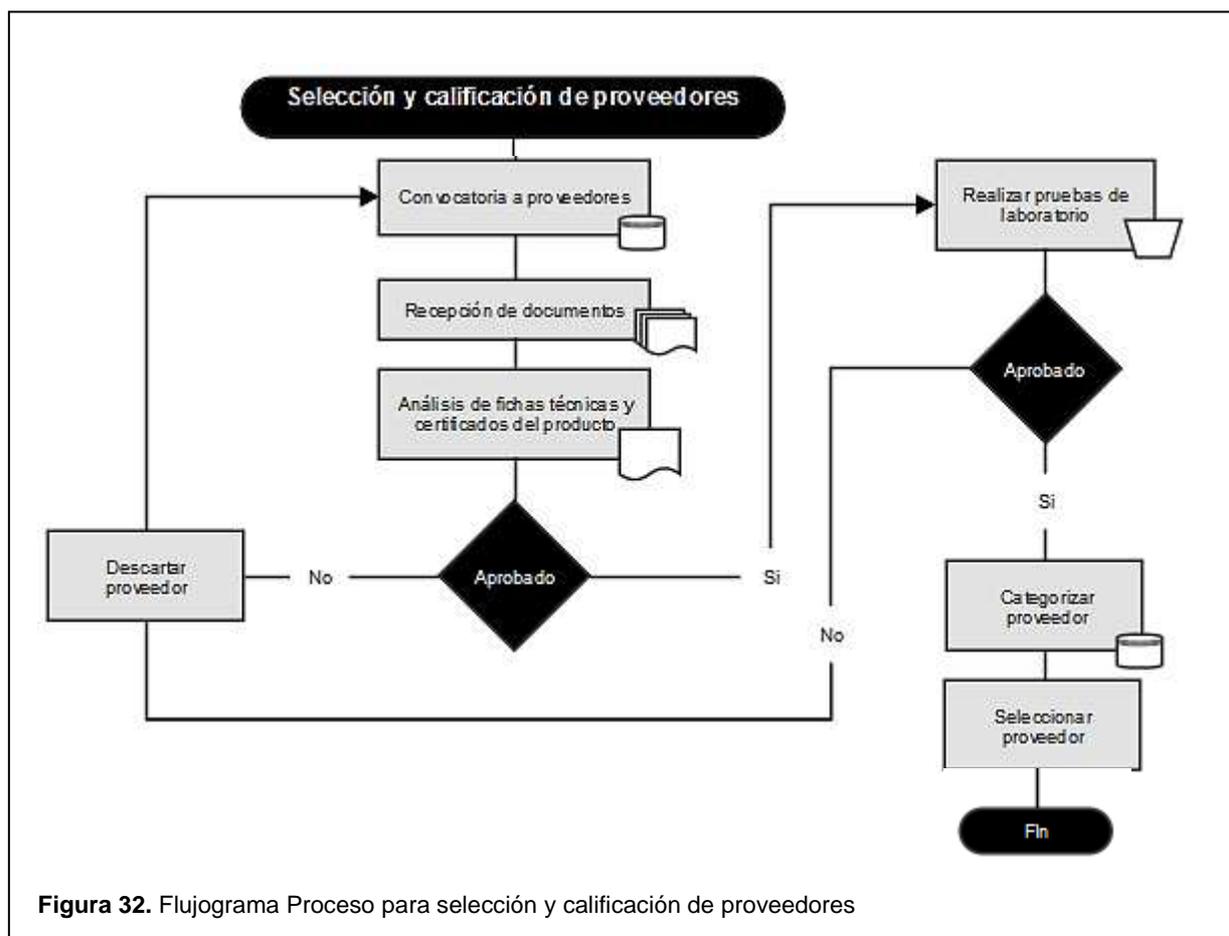
Requerimiento Materia Prima		
Detalle	Unidad	Precio Unitario
Quinoa	Quintal	\$ 90,00
Amaranto	Quintal	\$ 78,75
Avena (hojuelón)	Quintal	\$ 45,00
Semillas de chía	Kilo	\$ 15,00
Nuez de macadamia	Kilo	\$ 45,00
Almendra	Kilo	\$ 30,00
Uvillas deshidratadas	Kilo	\$ 11,25
Chocolate semi amargo	Kilo	\$ 16,50
Panela	Kilo	\$ 13,00
Aceite de girasol	Galón	\$ 24,88
Agua	Galón	\$ 2,00

Tabla 21. Requerimiento de Insumos

Requerimiento Insumos		
Detalle	Unidad	Precio Unitario
Fundas papel kraft laminadas con tear-off resellable	Unidad	\$ 0,28
Cajas de cartón corrugado de 3 ondas	Unidad	\$ 2,00
Cinta de embalaje	Unidad	\$ 0,80

### 5.3.1.1. Procedimiento para selección y calificación de proveedores

La selección y calificación de proveedores se llevará a cabo a través del análisis de fichas técnicas del producto, además de certificados de calidad y pruebas de laboratorio que permitan verificar la calidad de los insumos (Toapanta, 2012).



### 5.3.1.2. Proveedores

A fin de seleccionar los proveedores de materia prima e insumos mejor calificados, es necesario analizar los principales factores clave de éxito de los proveedores disponibles en el mercado, a través de la siguiente matriz:

**Tabla 22.** Matriz de Selección de Proveedores de materia prima e insumos

Matriz Selección de Proveedores								
Producto	Factor	Peso	Proveedor 1 COPROBICH		Proveedor 2 EL ESTABLO		Proveedor 3 -	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Quinua	Precio	20%	3	0,6	2	0,4	-	-
	Calidad	50%	5	2,5	3	1,5	-	-
	Financiamiento	10%	4	0,4	3	0,3	-	-
	Logística	5%	4	0,2	4	0,2	-	-
	Disponibilidad	15%	4	0,6	3	0,45	-	-
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>4,3</b>	<b>15</b>	<b>2,85</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Producto	Factor	Peso	Proveedor 1 SUMAK-LIFE		Proveedor 2 ALLICAY		Proveedor 3 -	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Amaranto	Precio	20%	3	0,6	4	0,8	-	-
	Calidad	50%	5	2,5	1	0,5	-	-
	Financiamiento	10%	3	0,3	3	0,3	-	-
	Logística	5%	4	0,2	4	0,2	-	-
	Disponibilidad	15%	4	0,6	3	0,45	-	-
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>	<b>4,2</b>	<b>15</b>	<b>2,25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Producto	Factor	Peso	Proveedor 1 CADAL S.A.		Proveedor 2 ECUADOR ORGÁNICO		Proveedor 3 NUTRIFRU	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Aceite de Girasol y Frutas Deshidratadas	Precio	20%	3	0,6	4	0,8	2	0,4
	Calidad	50%	1	0,5	5	2,5	1	0,5
	Financiamiento	10%	3	0,3	4	0,4	2	0,2
	Logística	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Disponibilidad	15%	2	0,3	4	0,6	3	0,45
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>1,9</b>	<b>21</b>	<b>4,5</b>	<b>11</b>	<b>1,7</b>
Producto	Factor	Peso	Proveedor 1 ALLICAY		Proveedor 2 EUROGENETICA		Proveedor 3 MONTELIA S.A.	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Semillas de Chía - Zapallo y Ajonjolí Amaranto	Precio	20%	4	0,8	3	0,6	3	0,6
	Calidad	50%	1	0,5	1	0,5	5	2,5
	Financiamiento	10%	3	0,3	2	0,2	2	0,2
	Logística	5%	4	0,2	2	0,1	3	0,15
	Disponibilidad	15%	2	0,3	4	0,6	4	0,6
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>2,1</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>4,05</b>

Tabla 22. Matriz de Selección de Proveedores de materia prima e insumos (continuación)

Matriz Selección de Proveedores								
Producto	Factor	Peso	Proveedor 1 GARCÍA REINOSO		Proveedor 2 MILANO		Proveedor 3 MOCA SOLUCIONES	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Frutos Secos	Precio	20%	3	0,6	4	0,8	3	0,6
	Calidad	50%	5	2,5	1	0,5	5	2,5
	Financiamiento	10%	3	0,3	3	0,3	2	0,2
	Logística	5%	4	0,2	4	0,2	5	0,25
	Disponibilidad	15%	4	0,6	4	0,6	3	0,45
	<b>TOTAL</b>	100%	19	4,2	16	2,4	18	4
Producto	Factor	Peso	Proveedor 1 PANELA DULCE CAMPO		Proveedor 2 FÁBRICA GARDENIA		Proveedor 3 COOPERATIVA CADO	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Panela	Precio	20%	3	0,6	3	0,6	3	0,6
	Calidad	50%	1	0,5	4	2	5	2,5
	Financiamiento	10%	4	0,4	2	0,2	3	0,3
	Logística	5%	2	0,1	5	0,25	5	0,25
	Disponibilidad	15%	4	0,6	4	0,6	4	0,6
	<b>TOTAL</b>	100%	14	2,2	18	3,65	20	4,25
Producto	Factor	Peso	Proveedor 1 NEYPLEX CIA. LTDA.		Proveedor 2 PLASTYDES		Proveedor 3 ECUAPLAST	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Bolsas Resellables	Precio	20%	3	0,6	3	0,6	3	0,6
	Calidad	50%	5	2,5	1	0,5	1	0,5
	Financiamiento	10%	3	0,3	3	0,3	2	0,2
	Logística	5%	5	0,25	2	0,1	5	0,25
	Disponibilidad	15%	4	0,6	4	0,6	4	0,6
	<b>TOTAL</b>	100%	20	4,25	13	2,1	15	2,15
Producto	Factor	Peso	Proveedor 1 MACROPACK		Proveedor 2 CORRUCART		Proveedor 3 -	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Cajas Cartón Corrugado / Cintas de Embalaje	Precio	20%	3	0,6	3	0,6	-	-
	Calidad	50%	3	1,5	1	0,5	-	-
	Financiamiento	10%	4	0,4	3	0,3	-	-
	Logística	5%	4	0,2	4	0,2	-	-
	Disponibilidad	15%	5	0,75	5	0,75	-	-
	<b>TOTAL</b>	100%	19	3,45	16	2,35	-	-

A continuación se detalla la lista de proveedores seleccionados para la entrega de materia prima e insumos necesarios para la fabricación de granola:

- **Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH):** Proveedor de quinua orgánica con

certificación *BCS Öko-Garantie* y SPP (Símbolo de los Pequeños Productores).

- **Sumak Life – Productos Orgánicos Chimborazo:** Proveedor de amaranto orgánico con certificación *BCS Öko-Garantie*.
- **Ecuador Orgánico:** Proveedor de productos orgánicos como avena, chocolate, aceite de girasol y frutas deshidratadas con certificación *BCS Öko-Garantie*.
- **Montelia S.A.:** Proveedor de semillas de zapallo, chía y ajonjolí orgánicas con certificación *BCS Öko-Garantie*.
- **García Reinoso:** Proveedor de almendra y nuez de macadamia orgánicas con certificación *BCS Öko-Garantie*.
- **Cooperativa CADO:** Proveedor de panela orgánica con certificación *BCS Öko-Garantie* y certificación de comercio justo *IMO Fair for Life*.
- **Neyplex Cia. Ltda.:** Proveedor de bolsas resellables biodegradables.
- **MacroPack:** Proveedor de cajas de cartón corrugado para exportación y cintas de embalaje.

#### 5.3.1.2.1. Políticas de pago a Proveedores

Los pagos a proveedores serán realizados de contado, a 30 días de la fecha de emisión de la factura.

Esta política ha sido formulada en función de las tendencias de la industria local.

### 5.3.2. Requerimiento de equipos y herramientas

Los equipos y herramientas comprenden las máquinas utilizadas para la fabricación, llenado o envasado, acondicionamiento, almacenamiento, control, emisión y transporte de materia prima y alimentos terminados (Gobierno del Ecuador, 2002).

Para la fabricación de granola serán necesarios los siguientes equipos y herramientas:

**Tabla 23.** Requerimiento de Equipos y Herramientas

<b>Equipos y Herramientas</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Balanza Industrial	1.000 libras	2	\$ 230,00	\$ 460,00
Cocina Industrial	6 quemadores	1	\$ 760,00	\$ 760,00
Horno Industrial Eléctrico	16 bandejas industriales de 46x66	1	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00
Extrusor Industrial de Cereales	1.500 kg/hora	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
Medidor de humedad y temperatura para granos y cereales	NA	2	\$ 140,00	\$ 280,00
Fregadero industrial	NA	1	\$ 885,00	\$ 885,00
Tina de acero inoxidable industrial	1.000 litros	3	\$ 1.250,00	\$ 3.750,00
Olla de acero inoxidable industrial	80 litros	2	\$ 1.215,00	\$ 2.430,00
Bandeja Industrial 46x66	2 kilos	40	\$ 25,00	\$ 1.000,00
Utensilios de cocina varios	NA	25	\$ 15,00	\$ 375,00
Bombona de gas industrial	45 kilos	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Máquina dosificadora	400 envases por hora	1	\$ 1.450,00	\$ 1.450,00
Impresora de fechas de caducidad y lote	800 envases por hora	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Maquina selladora de bolsas con zipper	600 envases por hora	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Pallet plástico	1.100 kilogramos	30	\$ 25,00	\$ 750,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.740,00</b>

## 5.4. PERSONAL

### 5.4.1. Procedimiento para selección y contratación de personal

Para la selección y contratación de personal inicialmente se establecerán perfiles en los que se establezcan los requerimientos necesarios para el puesto

de trabajo, para posteriormente llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal.

#### **5.4.2. Consideraciones generales para el personal**

En términos generales, se espera que el personal que labora en planta y/o que tiene contacto directo con los alimentos:

- a. Mantenga la higiene y el cuidado personal.
- b. Se comporte y opere en base a los lineamientos referidos por el reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura y aquellos impuestos por la empresa.
- c. Esté capacitado para realizar su trabajo.

#### **5.4.3. Educación y capacitación del personal**

Según el reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos procesados, toda planta procesadora de alimentos debe implementar un plan de capacitación continuo y permanente, que incluya programas de entrenamiento específicos sobre normas, procedimientos y precauciones a tomar, para cada una de las diferentes áreas de la planta de producción (Gobierno del Ecuador, 2002).

La capacitación del personal se hará a través de la aplicación de métodos de instrucción como exposiciones y demostraciones y el uso de manuales de capacitación, videos y otras herramientas interactivas, y estará enfocada principalmente en las Buenas Prácticas de Manufactura para la Industria de Alimentos, en donde se incluyen temas sobre Seguridad Alimentaria, Sanitización, Prácticas del Personal, Control de Procesos y Producción, Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos, entre otros.

## **5.5. HIGIENE Y MEDIDAS DE PROTECCIÓN**

A fin de garantizar la inocuidad de los alimentos, es necesario aplicar normas de limpieza e higiene, como las descritas en el reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados, mismas que se muestran a continuación:

- a. La limpieza y el orden deben ser prioritarios en las áreas de fabricación.
- b. Las sustancias utilizadas para la limpieza y desinfección, deben ser aquellas aprobadas para su uso en áreas, equipos y utensilios donde se procesen alimentos destinados al consumo humano.
- c. Los procedimientos de limpieza y desinfección deben ser validados periódicamente.
- d. El personal de la planta debe contar con uniformes adecuados, mismos que incluyen delantales, accesorios como guantes, botas, gorros y mascarillas y calzado antideslizante e impermeable.
- e. El personal manipulador de alimentos debe realizar el lavado y desinfección de sus manos; mantener su cabello, barba o bigotes cubiertos y evitar fumar o ingerir alimentos o bebidas dentro de las áreas de producción, entre otras cosas.

(Gobierno del Ecuador, 2002)

## **5.6. SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES**

A fin de optimizar la gestión de recursos de la empresa, se pretende implementar un software ERP que facilite dicha gestión a través de la integración de la información de los distintos departamentos y áreas funcionales de la empresa, en especial a aquellas áreas consideradas como claves del negocio, como el área financiera y de control; de aprovisionamiento y logística interna; de producción; de ventas y logística externa; de mantenimiento y de recursos humanos.

## **5.7. CICLO DE OPERACIONES**

### **5.7.1. Proceso de producción**

El proceso productivo para el producto propuesto consta de las siguientes operaciones de producción:

#### **5.7.1.1. Compra, recepción y almacenamiento de materias primas e insumos**

##### **a. Compra de materias primas e insumos**

La compra de materias primas e insumos se realizará con una periodicidad mensual, en base al requerimiento total de materias primas e insumos necesarios para la producción del mes siguiente.

##### **b. Recepción de materias primas e insumos**

La recepción de materia prima hace referencia a recepción, inspección y aprobación de todos los productos a ser procesados durante el proceso de fabricación.

La recepción de materias primas e insumos deberá realizarse de forma que se evite su contaminación o la alteración de su composición o de que se generen daños físicos.

Además, las materias primas e insumos deberán ser sometidos a un proceso de inspección y control antes de ser utilizados en la línea de fabricación (Gobierno del Ecuador, 2002). Este proceso incluirá la revisión visual de los insumos y la selección de una muestra para determinar si las características físicas, químicas y microbiológicas son consistentes con su ficha técnica (Toapanta, 2012).

Este proceso, que se llevará a cabo con una periodicidad mensual, deberá realizarse de forma ordenada a fin de garantizar la inocuidad de los insumos, y deberá ser registrado como parte del proceso de verificación y control de procesos.

#### **c. Devolución de materias primas e insumos**

Todos aquellos insumos que no cumplan con los requisitos mínimos de calidad o las condiciones especificadas en su ficha técnica, no podrán ser utilizados para la producción y por ende, deberán ser devueltas al proveedor.

No se aceptarán materias primas e insumos que contengan parásitos, microorganismos patógenos, sustancias tóxicas, ni materias primas en estado de descomposición o extrañas (Gobierno del Ecuador, 2002).

La devolución de materias primas e insumos en mal estado deberá ser realizada al momento de la recepción de los mismos y deberá ser registrada como parte del proceso de verificación y control de procesos.

#### **d. Almacenamiento de materia prima e insumos**

Según el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos procesados, las materias primas e insumos deben almacenarse en condiciones que impidan el deterioro, eviten la contaminación y reduzcan al mínimo su daño o alteración (Gobierno del Ecuador, 2002).

Es así, que una vez culminado el proceso de recepción de materia prima e insumos, estos serán almacenados en un área diseñada específicamente para su acopio.

Para su manejo y control se aplicarán sistemas de control de inventarios que permitan la rotación adecuada de los productos.

#### **5.7.1.2. Producción de Granola**

El reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos procesados señala que la elaboración de alimentos debe efectuarse según procedimientos validados, en locales apropiados, con áreas y equipos limpios y adecuados, con personal competente, con materias primas e insumos conforme a las especificaciones, según criterios definidos (Gobierno del Ecuador, 2002).

Todos estos criterios han de ser aplicados durante todas las operaciones realizadas como parte del proceso de producción del producto, mismas que se detallan a continuación:

##### **5.7.1.2.1. Insuflado de quinua**

El insuflado de cereales consiste en la “inyección” de aire dentro de la estructura del grano de cereal, lo que permite obtener un producto ligero y crujiente con mayor volumen (Borneo, 2008).

Existen varios métodos para lograr el insuflado de cereales, sin embargo, para el insuflado de quinua, se aplicará el método de extrusión.

“La extrusión de alimentos es un proceso en el que un material (grano, harina o subproducto) es forzado a fluir, bajo una o más de una variedad de condiciones de mezclado, calentamiento y cizallamiento, a través de una placa/boquilla diseñada para dar formar o expandir los ingredientes” (Apró, Rodríguez, Gornatti, Cuadrado, & Secreto, 2000).

La extrusión no solo minimiza el deterioro de los nutrientes de los alimentos durante el proceso de cocción, sino que permite la producción de alimentos inocuos al lograr la pasteurización de los mismos.

El proceso de extrusión de cereales consta de las siguientes etapas:

**a. Lavado del grano de quinua**

Primero es necesario el lavado de los granos de quinua con abundante agua a fin de eliminar posibles residuos de saponina y brindarle la humedad necesaria para el proceso de extrusión.

**b. Acondicionamiento del grano de quinua**

Posteriormente, la quinua debe pasar por un proceso de secado, hasta alcanzar un grado de humedad de entre el 7 y 10%. El nivel de humedad del grano deberá ser verificado con la ayuda de un medidor de humedad y temperatura para granos y cereales (Guerra, 2012).

**c. Proceso de extrusión o insuflado del grano de quinua**

Una vez alcanzado el nivel de humedad necesaria, la quinua debe ser colocada dentro de la máquina extrusora. Una vez iniciado el proceso dentro de la máquina, ésta alcanza una temperatura entre los 150° y 180°C; los granos se mantienen en movimiento durante el proceso para lograr una cocción homogénea (Guerra, 2012).

Cuando la máquina extrusora alcanza un nivel de presión entre 150 y 180 PSI (libra-fuerza por pulgada cuadrada), se suspende el calentamiento, generándose el choque término que permite el insuflado de los granos.

#### **d. Enfriado y almacenado del grano insuflado de quinua**

Finalmente, el cereal insuflado deberá pasar de la máquina extrusora a bandejas de acero inoxidable para su posterior enfriamiento en condiciones de humedad y temperatura adecuada.

Una vez que el cereal insuflado haya alcanzado la temperatura adecuada, este deberá ser almacenado en sacos plásticos, previamente desinfectados e identificados con la fecha de producción y número de lote del producto.

### **5.7.1.2.2. Preparación de ingredientes base**

#### **a. Formulación de base líquida**

La formulación de líquidos consiste en el pesaje y mezcla de ingredientes líquidos necesarios para la fabricación de granola.

Su preparación consiste inicialmente en la preparación de melaza, misma que se logra a través de la mezcla de panela y agua y su posterior cocción a 80°C durante 15 minutos (Delgado & Muentes, 2014).

La mezcla debe ser enfriada mediante aplicación manual hasta alcanzar una temperatura de alrededor de 35°C (Delgado & Muentes, 2014).

Finalmente, es necesaria la mezcla de melaza y aceite de canola, y su posterior mantenimiento en recipientes adecuados.

### **b. Formulación de base sólida**

La formulación de sólidos consiste en el pesaje y mezcla de ingredientes sólidos base necesarios para la fabricación de granola.

Su preparación consiste en la mezcla de quinua, hojuelón de avena, amaranto y almendras, y su posterior mantenimiento en recipientes adecuados.

### **c. Preparación de mezcla base**

Las preparaciones sólidas y líquidas base deberán ser mezcladas de forma manual hasta lograr obtener un producto homogéneo.

Para ello, se utilizarán utensilios de cocina que permitan la unión de ingredientes.

## **5.7.1.2.3. Horneado**

### **a. Horneado de mezcla base**

La mezcla base deberá ser colocada en bandejas para horno, mismas que posteriormente serán colocadas en un horno precalentado a 150°C, por el lapso de 30 minutos (Serna-Saldivar, 2010).

### **b. Horneado de otros ingredientes**

Otros ingredientes, como semillas de zapallo, chía y ajonjolí y nueces de macadamia, necesarios para la preparación de las diferentes variedades de granola, deberán ser horneadas por separado.

Para ésto, cada uno de los ingredientes antes mencionados deberá ser colocado de forma individual en bandejas para horno, que posteriormente serán colocadas en un horno precalentado a 150°C, durante 20 minutos.

#### **5.7.1.2.4. Enfriamiento, mezclado y almacenamiento de granola al granel**

##### **a. Enfriamiento**

Tanto la mezcla base como los demás ingredientes previamente horneados, deberán ser enfriados en bandejas de acero inoxidable en condiciones de humedad y temperatura adecuada.

##### **b. Mezclado**

A la mezcla base serán agregados los ingredientes correspondientes en base a la formulación del producto y a la variedad a la ser preparada.

Estos ingredientes incluyen la quinua insuflada, las semillas y nueces previamente horneadas, y demás ingredientes como las frutas deshidratadas y el chocolate.

##### **c. Almacenamiento de granola al granel**

El producto terminado al granel será empacado en sacos plásticos, previamente desinfectados.

Dichos sacos deberán ser identificados con la fecha de producción y número de lote del producto.

Posteriormente, éstos serán colocados en el área destinada para su almacenamiento, sobre pallets plásticos para evitar su contacto con el suelo.

Para su manejo y control se aplicarán sistemas de control de inventarios que permitan la adecuada rotación de los mismos.

### **5.7.1.3. Empaque, sellado y etiquetado**

Todos los alimentos deben ser envasados, etiquetados y empaquetados de conformidad con las normas técnicas y reglamentaciones respectivas (Gobierno del Ecuador, 2002), que en este caso, serán aquellas formuladas por la Unión Europea para productos alimenticios.

El producto será empacado de forma manual, con la ayuda de una máquina dosificadora de producto, en bolsas de papel Kraft laminadas con zipper tear-off resellable, previamente impresas con la fecha de caducidad y lote correspondiente. Posteriormente se utilizará maquinaria especializada para el sellado de las bolsas.

Finalmente, las bolsas de producto terminado serán colocadas en cajas de cartón corrugado de 3 ondas para su adecuada conservación.

### **5.7.2. Flujograma de producción**

A continuación, se presenta un flujograma que muestra el ciclo de producción para la fabricación de granola:

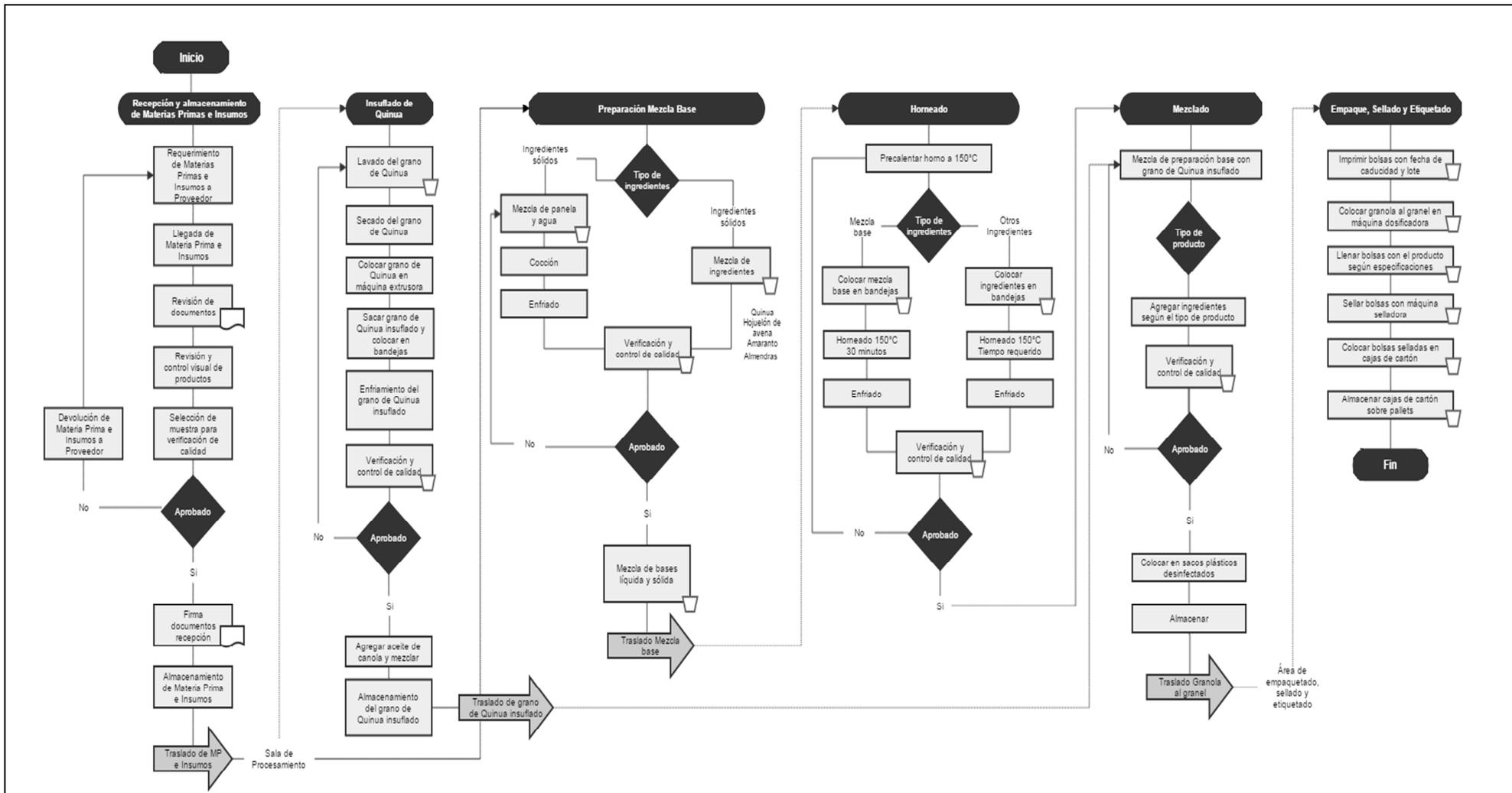


Figura 33. Flujograma Proceso de Producción de granola de Quinoa

## **5.8. ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN**

### **5.8.1. Almacenamiento y manejo de inventarios**

Una vez que el producto terminado haya aprobado la revisión final del proceso de control de calidad, este será almacenado en un cuarto acondicionado con mecanismos de control de temperatura y humedad, que mantenga condiciones higiénicas y ambientales apropiadas para evitar la descomposición o contaminación posterior de los alimentos empaquetados (Gobierno del Ecuador, 2002).

Las cajas de cartón corrugado que contienen el producto serán colocadas en el área de almacenamiento sobre pallets plásticos para evitar su contacto con el suelo.

Por otra parte, para el manejo de inventarios, se implementarán sistemas de control que permitan un manejo adecuado de las existencias de producto terminado, que corresponderá al 10% de la producción total del mes siguiente.

### **5.8.2. Distribución y Comercialización**

#### **5.8.2.1. Comercialización**

La comercialización del producto propuesto será realizada a través de un agente comercial exportador, que trabajará bajo un régimen de remuneración variable, en función de las ventas realizadas, recibiendo un 3% sobre el total de ventas registrado.

El producto propuesto será comercializado con precio FOB (*Free on Board*), en el que se incluyen los costos de distribución, transporte, manejo del producto y tasas portuarias y de exportación dentro del país de origen.

Para el cobro de la mercancía vendida, se realizará un cobro inicial de contado por el 70% del valor facturado y, se otorgará crédito por 30 días por el 30% correspondiente al saldo restante. Además, se establecerá como requisito la contratación de una letra de cambio comercial entre las partes, denominada *Carta de Crédito Stand By*, que será otorgada por un banco local y permitirá garantizar el cobro a través de la gestión entre bancos de una forma más eficaz.

#### **5.8.2.2. Logística de exportación**

La distribución del producto propuesto hasta el puerto de embarque en la ciudad de Guayaquil, será realizada a través de empresas de transporte y logística internacional, que además se encargarán de todo lo relacionado con el manejo de carga y trámites aduaneros.

Será responsabilidad del comprador o distribuidor gestionar la logística de transporte internacional del producto y su posterior distribución en el mercado neerlandés, y asumir los costos relacionados con dicho proceso.

La distancia desde el punto de origen (Quito, Ecuador) hasta el puerto de destino (Rotterdam, Países Bajos) es de aproximadamente 10.845,08 km., por lo que se espera un tiempo de tránsito aproximado de 17 días y 3 horas (SeaRates LP).

#### **5.8.2.1.1. Embalaje y transporte**

Para el embalaje del producto se utilizarán cajas de cartón corrugado de 3 ondas de 60cm x 40cm x 20cm, que permitirán preservar en buenas condiciones al producto por un largo período de tiempo evitando daños por humedad o variaciones en el ambiente así como también protegiéndolo de golpes o vibraciones. Adicionalmente, para el transporte hacia la aduana y su posterior exportación, se colocarán las cajas de cartón dentro de cajas de madera contrachapada para pallet, impresas con los distintivos de marca.

Dado que los materiales y objetos utilizados para el embalaje y transporte del producto, por su naturaleza, estén manifiestamente destinados a entrar en contacto con el producto, estos están exentos de la presentación de la declaración escrita de conformidad con el Reglamento (CE) no 1935/2004, expedido por el Parlamento Europeo sobre los embalajes y recipientes destinados a contener alimentos (Unión Europea, 2015).

### **5.9. ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD**

Según el reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos procesados, todas las operaciones de fabricación, procesamiento, envasado, almacenamiento y distribución de los alimentos deben estar sujetas a controles de calidad adecuados (Gobierno del Ecuador, 2002).

Por lo mismo, se adoptarán sistemas de control como el HACCP o sistema de Control Total de la Calidad, y normas de aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos, como la norma ISO 9000, y aquellas descritas en el reglamento de las Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos procesados.

Dichos controles se efectuarán en varias etapas a lo largo del proceso productivo para asegurar la calidad del producto propuesto.

#### **5.10. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

Dadas las características del presente proyecto, éste deberá cumplir con requisitos legales, normativas y regulaciones impuestas por organismos ecuatorianos de control, como los que se detallan a continuación:

- Constitución de la empresa con denominación de Sociedad Anónima en la Superintendencia de Compañías del Ecuador.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes otorgado por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI).
- Inscripción de Afiliación Patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Obtención de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgado por el Municipio de Quito.
- Obtención del Permiso de Funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos de Quito.
- Obtención del Permiso de Funcionamiento otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
- Obtención del Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
- Obtención de la Certificación para productos orgánicos otorgado por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad).
- Obtención del Registro Sanitario otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

- Obtención del Certificado de Libre Venta de Alimentos Procesados otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
- Obtención del Certificado Fitosanitario de Exportación (CFE) otorgado por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad).
- Obtención del Registro de Exportador otorgado por el Servicio Nacional de Aduana de Ecuador.

Así también, será necesario cumplir con los requisitos legales y de mercado impuestos por la Unión Europea para la exportación de productos alimenticios, en relación a la seguridad y origen de los alimentos, normalización técnica, normalización de envasado y etiquetado y requerimientos de aduana, como los descritos a continuación:

- Certificado Aduanero DUA en el idioma oficial e inglés.
- Prueba de origen, normalmente utilizada para aplicar preferencias arancelarias.
- Certificado de la naturaleza específica del producto.
- Factura comercial.
- Declaración del valor en aduana.
- Certificados de inspección (sanitaria, veterinaria y fitosanitaria).
- Documento de vigilancia de la Comunidad Europea.
- Certificado CITES16.
- Documentos que justifiquen la solicitud de inclusión en un contingente arancelario.
- Documentos requeridos a efectos de los impuestos especiales.
- Documentos que justifiquen una solicitud de exención del IVA.
- Documentos sobre impuestos especiales.

(Pro Ecuador, 2014)

## CAPÍTULO VI

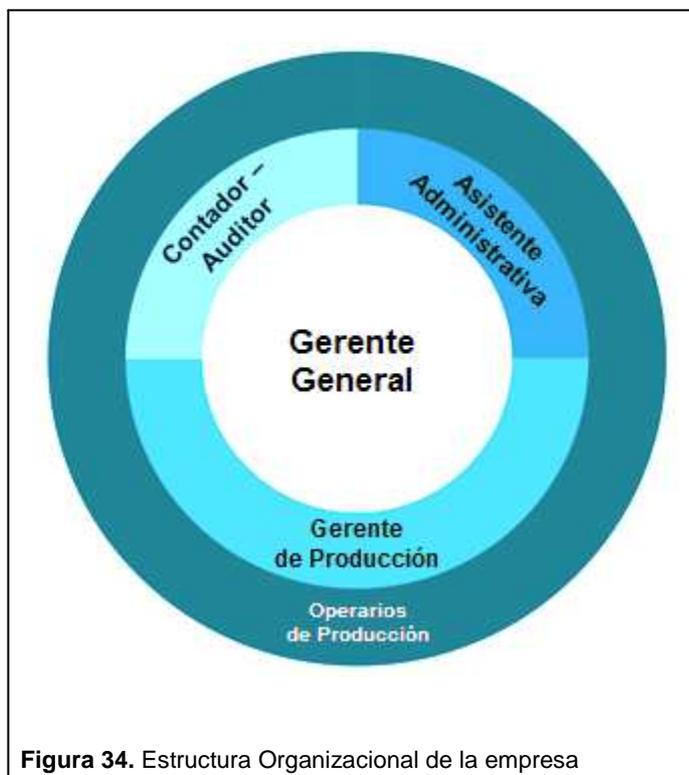
### 6. EQUIPO GERENCIAL

En el presente capítulo se determinará el requerimiento de talento humano necesario para el funcionamiento de la compañía estableciendo los perfiles de puesto requeridos para cada empleado, así como también las obligaciones, derechos y políticas de la compañía a las que estarán sujetos todos los miembros de la organización, alineándose siempre a los objetivos de la empresa.

#### 6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tomando en cuenta que la empresa es pequeña y nueva en el mercado se establece para la misma una estructura organizacional horizontal.

Esta estructura promueve la continua capacitación del personal y la motivación de los empleados hacia el trabajo en equipo, favoreciendo la interacción entre los departamentos e incentivando una mayor comunicación entre los empleados y la gerencia, permitiendo así una toma de decisiones más rápida y eficaz (Griffin).



**Figura 34.** Estructura Organizacional de la empresa

## **6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES**

Cada departamento antes detallado en el organigrama tendrá a su cargo varias actividades, por lo cual se plantean los siguientes perfiles de cargo:

### **6.2.1. Departamento Gerencia General**

#### **a. Gerente General**

##### **Misión del cargo**

Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la gestión productiva, financiera y administrativa de los departamentos, a través de la toma de decisiones, acciones y esfuerzos conjuntos para contribuir al cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa.

##### **Competencias**

- Profesional de cuarto nivel con conocimientos de administración de empresas, comercio exterior o afines.
- Mínimo 4 años de experiencia en cargos relacionados
- Bilingüe.
- Alto conocimiento en sistemas informáticos
- Con habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y buen manejo de conflictos.
- Amplios conocimientos en el manejo de recursos financieros, humanos y materiales.

##### **Responsabilidades**

- Representar legal y judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- Hacer cumplir las políticas, normas y estrategias de la organización
- Dirigir la gestión operativa y administrativa de la empresa.

- Plantear objetivos y planes de acción que incrementen la productividad y rentabilidad de la compañía.
- Preparar los presupuestos y estrategias a seguir para la consecución de objetivos y actividades planteadas.
- Ejecutar y supervisar todo el proceso de exportación del producto.
- Tomar decisiones en base al análisis de estados de resultados.

## **6.2.2. Departamento Administrativo Financiero**

### **a. Contador - Auditor**

#### **Misión del cargo**

Administrar y optimizar los recursos humanos, técnicos, operativos y financieros de la empresa para la consecución de objetivos.

#### **Competencias**

- Profesional de tercer nivel en contabilidad y auditoría, finanzas o afines.
- Mínimo 4 años de experiencia en cargos similares.
- Bilingüe.
- Conocimiento en manejo de recursos y personal.
- Conocimiento es sistemas operativos de contabilidad, financieros y riesgos.
- Amplio conocimiento en sistemas Office.

#### **Responsabilidades**

- Asegurar la ejecución de los procesos de formulación, aprobación y socialización de la planificación estratégica en base a los lineamientos de la gerencia general.
- Proponer estrategias de optimización de recursos.
- Administrar el área de talento humano.

- Administrar el área de finanzas y contabilidad.
- Establecer relaciones estratégicas con proveedores.
- Llevar a cabo la contabilidad de la compañía.
- Elaborar estados financieros para el análisis situacional de la compañía.
- Realizar informes para los procesos de tributación.

## **b. Asistente Administrativa**

### **Misión del cargo**

Brindar apoyo y soporte a todas las áreas de la empresa en los distintos procesos que se realizan.

### **Competencias**

- Profesional de tercer nivel o egresados en áreas de administración de empresas o afines.
- Mínimo 1 años de experiencia en cargos similares.
- Alto conocimiento en sistemas Office Word – Excel.
- Bilingüe.

### **Responsabilidades**

- Ejecutar informes de acuerdo a los requerimientos de cada área.
- Realizar reportes de ventas para la gerencia.
- Dar seguimiento a los requerimientos de materia prima.
- Brindar apoyo a las diferentes áreas según sus requerimientos.
- Manejo del sistema de inventarios.
- Realizar informes mensuales sobre las perspectivas financieras de la empresa.

### 6.2.3. Departamento de Producción

#### a. Gerente de Producción

##### **Misión del cargo**

Desarrollar, ejecutar y supervisar el plan de producción de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa.

##### **Competencias**

- Profesional de cuarto nivel en áreas de Ingeniería agroindustrial o afines.
- Mínimo 4 años de experiencia en cargos afines
- Bilingüe.
- Experiencia en fabricación de productos orgánicos.
- Conocimiento en sistemas informáticos y de manejo de inventarios.
- Habilidades de trabajo bajo presión.

##### **Responsabilidades**

- Desarrollar planes de producciones de acuerdo a la capacidad productiva de la empresa.
- Optimizar tiempos y recursos de producción.
- Velar por el cumplimiento de las normas de calidad del producto.
- Proponer estrategias de optimización de procesos y costos de producción.
- Establecer conjuntamente con área administrativa el cronograma de compra de insumos y materia prima.
- Controlar la calidad de la materia prima recibida.
- Controlar la calidad en todos los procesos de producción.
- Controlar los tiempos, la adecuada logística y el manejo de los recursos de producción.
- Capacitar a los operarios sobre temas de producción y calidad de los productos.

- Realizar el reporte de inventarios a los departamentos para el requerimiento de materia prima.
- Emitir órdenes de pago a proveedores en base a las políticas administrativas.

## **b. Operarios de Producción**

### **Misión del cargo**

Desarrollar un producto de calidad de exportación de acuerdo a las normas, parámetro y certificaciones exigidas por los organismos de control nacional e internacional.

### **Competencias**

- Bachiller.
- 3 años de experiencia en cargos similares.
- Proactivo y Ordenado.
- Responsable y trabajo bajo presión.

### **Responsabilidades**

- Almacenar la materia prima e insumos.
- Desarrollar la actividad asignada de acuerdo al plan de producción de la compañía.
- Informar cualquier anomalía durante el proceso de producción al Gerente de Producción.
- Limpiar su estación de trabajo y la planta de producción.

## **6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS**

Las compensaciones a empleados y administradores de la compañía serán los establecidos por la ley, es decir, que los mismos tendrán derecho al 15% de la utilidad antes de impuestos e intereses.

Adicionalmente a ello, se ha establecido como política de la compañía que después de los 5 primeros años de funcionamiento del negocio, los colaboradores puedan acceder a la compra de acciones de la compañía.

En cuanto a las compensaciones a los accionistas, la compañía establece que se reparta el 80% de la utilidad del ejercicio en dividendos, de acuerdo al porcentaje de aportación de los accionistas, siendo el 20% restante, destinado a la reinversión para el incremento de la cartera de clientes y mercados de destino a partir del año 6.

#### 6.4. POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

La remuneración de los trabajadores será mensual y será establecida de acuerdo a la ley y al grado de responsabilidades asignadas a los mismos.

Siendo los salarios de los colaboradores los siguientes:

**Tabla 24.** Rol de Pagos

Cargo	Número de Trabajadores	Salario Bruto Mensual	Aporte Patronal	Aporte Personal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Subtotal Sueldo Mensual	Total Sueldo Mensual
<b>Gerente General</b>	1	\$ 1.800,00	\$ 218,70	\$ 170,10	\$ 150,00	\$ 29,50	\$ 2.028,10	\$ 2.028,10
<b>Gerente de Producción</b>	1	\$ 1.300,00	\$ 157,95	\$ 122,85	\$ 108,33	\$ 29,50	\$ 1.472,93	\$ 1.472,93
<b>Contador/Auditor</b>	1	\$ 900,00	\$ 109,35	\$ 85,05	\$ 75,00	\$ 29,50	\$ 1.028,80	\$ 1.028,80
<b>Asistente Administrativa</b>	1	\$ 700,00	\$ 85,05	\$ 66,15	\$ 58,33	\$ 29,50	\$ 806,73	\$ 806,73
<b>Personal de Planta</b>	8	\$ 380,00	\$ 46,17	\$ 35,91	\$ 31,66	\$ 29,50	\$ 451,42	\$ 3.611,36
<b>Total</b>							<b>\$ 8.947,62</b>	

#### **6.4.1. Políticas de Contratación**

Se establece como requisito para la contratación del personal que el mismo cumpla con todos los requerimientos exigidos en el perfil de puestos detallado con anterioridad, así como también que los mismos no tengan ningún impedimento legal o judicial.

De igual manera, se establece que la empresa contrate a sus empleados bajo la modalidad de contrato a plazo fijo, en el cual se estipula que la duración del mismo sea de un año, con la opción de convertirlo en un contrato a plazo indefinido pasado dicho período de tiempo.

La empresa tendrá el derecho de dar por terminada la relación laboral ante cualquier falta cometida por el trabajador en contra de la empresa o el incumplimiento de sus labores (Congreso Nacional, 2012).

#### **6.4.2. Jornadas y Horarios de Trabajo**

La jornada de trabajo será la dispuesta en el código de trabajo que en su Artículo 47 dice que la jornada de trabajo máxima para los colaboradores será de 8 horas diarias sin que exceda el límite de 40 horas semanales. Dicha jornada de trabajo será diurna (Congreso Nacional, 2012)

### **6.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

Tomando en cuenta que la empresa se formó bajo la modalidad de sociedad anónima, se estipula que los accionistas tendrán las obligaciones y derechos estipulados en la Ley De Compañías.

### 6.5.1. Derechos de Accionistas e Inversores

1. La calidad de socio
2. Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase
3. Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía
4. Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto
5. Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos
6. Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital
7. Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía
8. Negociar libremente sus acciones.

(Superintendencia de Compañías, 1999)

### 6.5.2. Obligaciones de Accionistas e Inversores

Adicionalmente, se estipula dentro de la Ley de Compañías la siguiente obligación para los accionistas e inversionistas:

*Art. 218.- El accionista debe aportar a la compañía la porción de capital por él suscrito y no desembolsado, en la forma prevista en el estatuto o, en su defecto, de acuerdo con lo que dispongan las juntas generales. El accionista es personalmente responsable del pago íntegro de las acciones que haya suscrito, no obstante cualquier cesión o traspaso que de ellas haga (Superintendencia de Compañías, 1999).*

## 6.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

La compañía considera necesario la contratación de los siguientes servicios complementarios para el adecuado funcionamiento de la empresa:

**Tabla 25.** Requerimiento de Servicios Complementarios o de terceros

Requerimiento	Institución	Periodicidad	Funciones	Valor Mensual	Valor Anual
<b>Agente Exportador</b>	NA	Tras el establecimiento de un nuevo pedido	Actuar de Intermediario entre la compañía y el intermediario comercial	4% de participación sobre el valor total del pedido	NA
<b>Consultor de Recursos Humanos</b>	NA	Tras el requerimiento de nuevo personal	Realizar el proceso de reclutamiento, selección de personal para la contratación de los mismos en la empresa	\$ 400,00	Según requerimiento
<b>Servicio de Vigilancia</b>	OMSEG. Seguridad y Guardianía	Permanentemente	Servicio de vigilancia las 24 horas a través de cámaras y alarmas de seguridad	\$ 600,00	\$ 7.200,00
<b>Transporte</b>	TransAtlas Cia. Ltda.	Tras cada terminación del pedido de exportación	Traslado del producto terminado hacia las instalaciones de la aduana.	\$ 267,00	\$ 3.204,00
<b>Mantenimiento</b>	DMC Asistencia Técnica Industrial	Cada 3 meses	Mantenimiento preventivo de las máquinas de producción cada 3 meses	\$ 350,00	\$ 4.200,00
<b>Limpieza</b>	Dymaseo S.A	Cada 3 días	Limpieza completa de la planta de producción y del área administrativa cada semana	\$ 250,00	\$ 3.000,00

## CAPÍTULO VII

### 7. CRONOGRAMA GENERAL

#### 7.1. GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos garantiza el desarrollo ordenado del mismo y la consecución de metas y objetivos en relación al presupuesto y tiempo asignado para el mismo (Project Management Institute, Inc., 2015).

Por lo mismo, se plantean las siguientes etapas para el desarrollo del proyecto:

##### 7.1.1. Etapas del Proyecto

###### 7.1.1.1. Análisis de Factibilidad y Planificación del Proyecto

La primera etapa implica la elaboración de estudios y análisis necesarios para la formulación y evaluación del proyecto.

Para el presente proyecto, la formulación y evaluación del proyecto será realizada a través del diseño y la elaboración de un Plan de Negocios y su posterior revisión y aprobación, según el cronograma que se presenta a continuación:

**Tabla 26.** Actividades Etapa de Análisis de Factibilidad y Planificación del Proyecto

Fase y Actividad	Fecha de Inicio	Fecha final
<b>Análisis de Factibilidad y Planificación</b>	<b>06/04/15</b>	<b>13/11/15</b>
Diseño y elaboración del Plan de Negocios	06/04/15	30/09/15
Revisión del Plan de Negocios	01/10/15	30/10/15
Corrección del Plan de Negocios	02/11/15	13/11/15
Aprobación del Plan de Negocios	13/11/15	18/12/15

### 7.1.1.2. Ejecución del Proyecto

La segunda etapa del proyecto consiste en la puesta en marcha de las actividades necesarias para el inicio de actividades de la empresa, mismas que se presentan a continuación:

**Tabla 27.** Actividades Etapa de Ejecución del Proyecto

Fase y Actividad	Fecha de Inicio	Fecha final	Departamento Responsable
<b>Ejecución</b>	<b>29/02/16</b>	<b>24/06/16</b>	
<b>Proceso de Legalización de Empresa</b>	<b>29/02/16</b>	<b>18/03/16</b>	<b>Gerencia</b>
Constitución de la empresa ante la Superintendencia de Compañías	29/02/16	11/03/16	Gerencia
Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI)	14/03/16	16/03/16	Gerencia
Inscripción de Afiliación Patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	16/03/16	18/03/16	Gerencia
<b>Remodelación y adecuación de Infraestructura</b>	<b>07/03/16</b>	<b>22/04/16</b>	<b>Gerencia</b>
Remodelación de Instalaciones	07/03/16	15/04/16	Gerencia / Administrativo
Adquisición de equipos y herramientas de producción, muebles, enseres y equipos de oficinas	04/04/16	15/04/16	Gerencia / Administrativo
Instalación de equipos y herramientas de producción, muebles, enseres y equipos de oficinas	18/04/16	22/04/16	Administrativo
Adquisición de Sistema ERP	04/04/16	15/04/16	Gerencia / Administrativo
Instalación de Sistema ERP	18/04/16	19/04/16	Administrativo
<b>Obtención de licencias y permisos de funcionamiento otorgados por el Municipio de Quito</b>	<b>25/04/16</b>	<b>06/05/16</b>	<b>Administrativo</b>
Obtención de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgado por el Municipio de Quito	25/04/16	06/05/16	Administrativo
Obtención del Permiso de Funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos de Quito	25/04/16	06/05/16	Administrativo
<b>Proceso de Selección de Personal</b>	<b>25/04/16</b>	<b>10/06/16</b>	<b>Gerencia / Administrativo</b>
Selección y contratación de proveedor o consultor de Recursos Humanos	25/04/16	06/05/16	Gerencia
Análisis de necesidades y reclutamiento de personal	09/05/16	25/05/16	Recursos Humanos
Selección y contratación de personal	26/05/16	03/06/16	Recursos Humanos
Subcontratación de servicios complementarios	25/04/16	06/05/16	Gerencia / Administrativo
Capacitación de personal	06/06/16	10/06/16	Recursos Humanos

Tabla 25. Actividades Etapa de Ejecución del Proyecto

Fase y Actividad	Fecha de Inicio	Fecha final	Departamento Responsable
<b>Ejecución</b>	<b>29/02/16</b>	<b>24/06/16</b>	
<b>Proceso de Compra de Materia Prima e Insumos</b>	<b>25/04/16</b>	<b>03/06/16</b>	<b>Gerencia / Administrativo / Producción</b>
Evaluación de Proveedores	25/04/16	13/05/16	Administrativo / Producción
Selección y certificación de proveedores	16/05/16	27/05/16	Gerencia / Administrativo / Producción
Adquisición de Materia Prima e Insumos	30/05/16	03/06/16	Administrativo / Producción
<b>Obtención de licencias, certificados, registros y permisos de funcionamiento otorgados por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)</b>	<b>25/04/16</b>	<b>20/05/16</b>	<b>Administrativo / Producción</b>
Obtención del Permiso de Funcionamiento	25/04/16	20/05/16	Administrativo / Producción
Obtención de certificado de Buenas Prácticas de Manufactura	25/04/16	20/05/16	Administrativo / Producción
Obtención del Registro Sanitario	25/04/16	20/05/16	Administrativo / Producción
Obtención del Certificado de Libre Venta de Alimentos Procesados	25/04/16	20/05/16	Administrativo / Producción
<b>Obtención de Certificados y Registros varios para Exportación</b>	<b>23/05/16</b>	<b>24/06/16</b>	<b>Administrativo / Producción</b>
Obtención de la Certificación para productos orgánicos otorgado por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad)	23/05/16	03/06/16	Administrativo / Producción
Obtención del Certificado Fitosanitario de Exportación (CFE) otorgado por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad)	23/05/16	03/06/16	Administrativo / Producción
Obtención del Registro de Exportador otorgado por el Servicio Nacional de Aduana de Ecuador	23/05/16	24/06/16	Administrativo
<b>Inicio de Actividades</b>	<b>27/06/16</b>	<b>-</b>	<b>Gerencia / Administrativo / Producción</b>
Inicio de actividades productivas	27/06/16	-	Gerencia / Administrativo / Producción

A continuación se presenta un diagrama de Gantt a fin de mostrar el tiempo previsto para cada una de las actividades antes señaladas:

### 7.1.1.2.1. Diagrama de Gantt

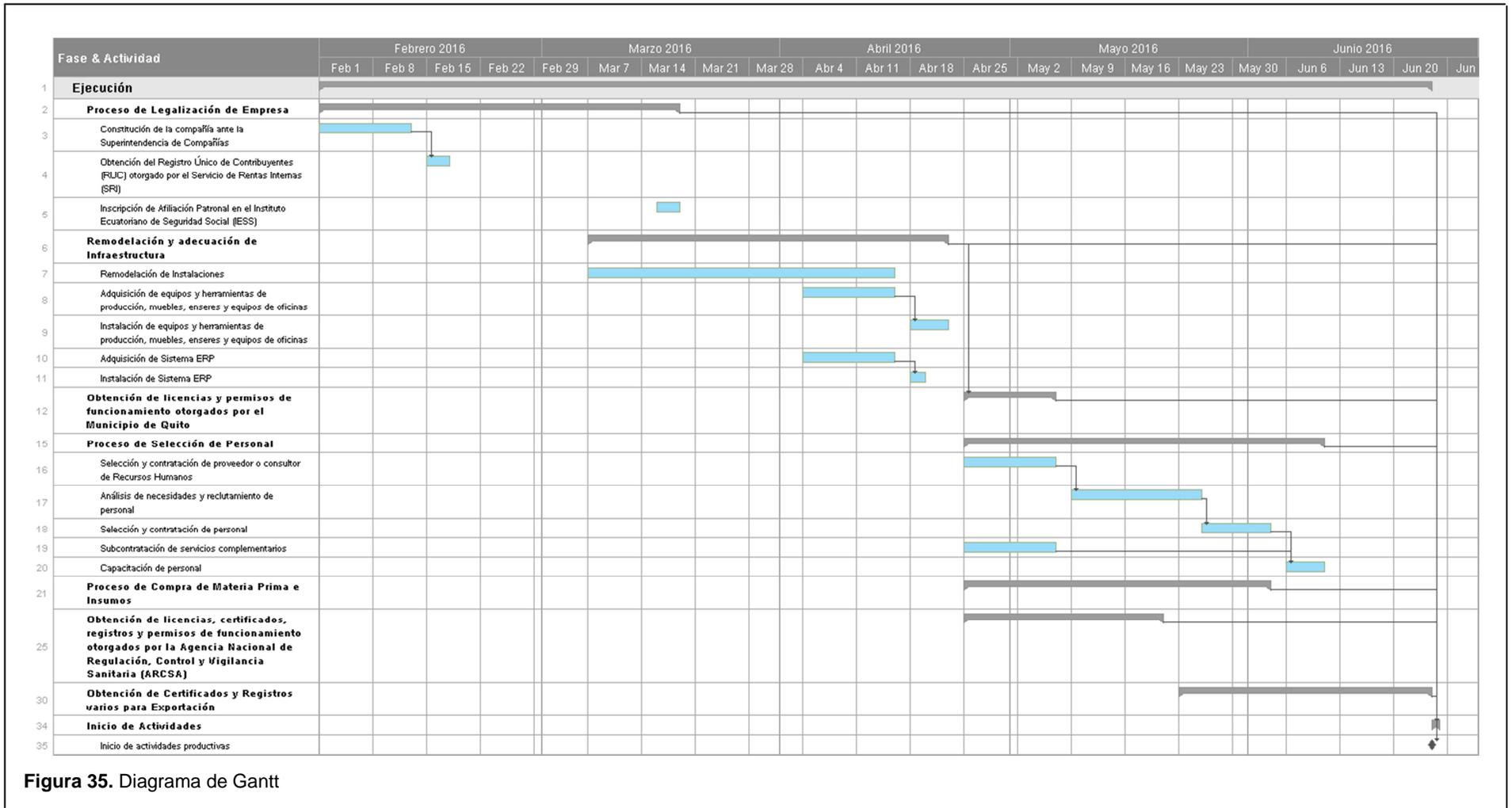


Figura 35. Diagrama de Gantt

## **7.2. RIESGOS E IMPREVISTOS**

### **7.2.1. Problemas o retrasos en relación a los sistemas de producción**

#### **a. Problemas o retrasos en la remodelación y adecuación de Infraestructura**

- **Plan de Contingencia:** Previo al inicio de las actividades de remodelación y adecuación de las instalaciones, se establecerá un contrato con los contratistas encargados, en donde se establecerán tiempos y condiciones de entrega de la infraestructura. En caso de existir problemas o retrasos, se tomarán las medidas legales necesarias ligadas al incumplimiento del contrato.

#### **b. Problemas técnicos relacionados a los equipos y herramientas**

- **Plan de Contingencia:** Previo a la adquisición e instalación de los equipos y herramientas necesarios para la producción, se realizará un análisis técnico-funcional que permita prever y evitar posibles problemas de funcionamiento de la maquinaria a ser empleada.

Además, como acción contingente, se contratará a un técnico provea servicios de mantenimiento en caso de ser necesario.

### **7.2.2. Problemas o retrasos en la obtención de licencias, certificados, registros y permisos de funcionamiento otorgados por los diferentes organismos gubernamentales en el país de origen**

- **Plan de Contingencia:** Ante posibles problemas o retrasos en la obtención de licencias, certificados, registros, permisos de funcionamiento y demás documentos habilitantes para el funcionamiento del negocio, se contratará

a un asesor legal para que brinde la asesoría necesaria y agilite el proceso de regularización de la empresa.

### **7.2.3. Problemas o retrasos en el proceso de compra de Materia Prima e Insumos**

#### **a. Falta de proveedores calificados**

- **Plan de Contingencia:** Ante la falta de proveedores calificados dentro del territorio nacional para los principales insumos de los productos a desarrollar, se llevará a cabo un proceso de búsqueda y selección de proveedores en países vecinos, entre los cuales se han definido los siguientes:
  - **Copera:** Comercializadora y exportadora peruana de Quinoa y Amaranto orgánicos.
  - **SIMSA:** Comercializadora y exportadora boliviana de Quinoa orgánica.
  - **Frutopía:** Empresa colombiana distribuidora de frutos secos y deshidratados orgánicos.

## CAPÍTULO VIII

### 8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En este capítulo se abordarán los supuestos bajo los cuales se desarrolla el presente plan de negocios y los principales riesgos críticos que se pueden presentar en contra del correcto desempeño de la empresa.

#### 8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

##### 8.1.1. Supuestos

Los principales supuestos bajo los cuales se plantea la creación de una empresa exportadora de granola elaborada a base de quinua orgánica hacia Países Bajos son los siguientes:

- La inversión gubernamental para el cambio de la matriz productiva ha incrementado el desarrollo de la industria manufacturera local permitiendo que la misma tenga un incremento del 15% en las exportaciones no tradicionales (*Ver Capítulo II*).
- La balanza comercial bilateral entre Ecuador y Países Bajos tiene una perspectiva de crecimiento positiva reflejando en el año 2014 una participación de USD 515.659 miles de dólares FOB convirtiendo a este país en el séptimo destino de exportaciones no petroleras del Ecuador con una participación del 4,15% para el año 2014 (*Ver Capítulo II*).
- El acuerdo arancelario SGP+ establece el ingreso de los productos ecuatorianos a la Unión Europea con una reducción del 3,5% sobre el arancel ad valorem impuesto (*Ver Capítulo II*).

- La economía neerlandesa es estable y presenta reglas de claras de inversión (*Ver Capítulo II*).
- El consumo de alimentos orgánicos en el mercado neerlandés se ha incrementado en los últimos años representando un 2,3% del gasto total destinado para alimentos en el año 2012 (*Ver Capítulo III*).
- El consumidor neerlandés es racional y toma su decisión de compra en base a la calidad y no al precio (*Ver Capítulo III*).
- Los consumidores neerlandeses de 35 años en adelante con educación superior y buenos ingresos económicos presentan un interés particular en temas de salud, por lo cual prefieren el consumo de alimentos orgánicos, dentro de los cuales se evidencia el consumo regular de cereales adquiridos en tiendas de especialidad (*Ver Capítulo III*).
- La comercialización del producto en el mercado se realizará a través de un agente comercial de exportación, quien será el encargado de promocionar y comercializar el producto en el país de destino (*Ver Capítulo II y V*).
- Se plantea un precio FOB promedio de USD 142,89, basado en un análisis de costos, tendencias del mercado y cualidades del producto (*Ver Capítulo VI*).
- El plan de producción de la empresa contempla la elaboración mensual de 443 cajas con 24 fundas de granola de 350 gr. cada una, de todas las líneas del producto, siendo estas 1) granola natural, 2) granola de uvilla y 3) granola de chocolate (*Ver Capítulo IX*).
- La localización geográfica de la empresa se ha definido a través de un proceso de macro y micro localización en el cual se establece a la zona Noroeste de la ciudad de Quito, en donde se ubican los valles de Cumbayá y Tumbaco, siendo esta la ubicación con las mejores

condiciones para el funcionamiento de la planta de producción y las áreas administrativas de la compañía (*Ver Capítulo V*).

- Para el desarrollo de las actividades previstas por la empresa, se contará con el apoyo de 12 colaboradores, siendo estos 4 administrativos y 8 operativos (*Ver Capítulo VI*).
- Los recursos para la puesta en marcha de la compañía estarán constituidos por recursos propios aportados por las socias y por financiamiento externo proveniente de créditos bancarios otorgados por instituciones financieras (*Ver Capítulo X*).
- Se plantea que la tasa de crecimiento para la empresa será del 3%; porcentaje obtenido del promedio de crecimiento evidenciado para el consumo de cereales orgánicos en Países Bajos según información analizada a través del informe del Agriculture and Agri-Food Canada (*Ver Capítulo IV*).

### 8.1.2. Criterios

Para la evaluación de la viabilidad del proyecto se utilizarán los siguientes criterios de aprobación o rechazo en base a los aspectos más relevantes a considerar para la puesta en marcha de la empresa:

**Tabla 28.** Criterios de Decisión para riesgos críticos, problemas y supuestos

Área Sensible	Criterio de Decisión
<b>La Industria, la compañía y los productos o servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis PEST del país de origen y destino del producto</li> <li>• Análisis FODA</li> </ul>
<b>Inteligencia de mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de investigación de tipo exploratoria con enfoque cualitativo</li> <li>• Análisis de información primaria y secundaria obtenida</li> </ul>
<b>Plan de marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento de estrategias basado en objetivos a alcanzar e información recabada</li> </ul>
<b>Plan de producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujograma de actividades</li> </ul>
<b>Estructura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama y un manual de puestos</li> </ul>
<b>Cronograma General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un diagrama de Gantt, para el establecimiento de tiempos necesarios para cada tarea</li> </ul>
<b>Plan Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de viabilidad financiera ante posibles escenarios optimistas y pesimistas a través de indicadores financieros como el VAN y el TIR</li> </ul>
<b>Propuesta de Negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de la idea de negocio una vez analizados todos los factores.</li> </ul>

## 8.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

### 8.2.1. Problemas o retrasos en relación a la exportación del producto propuesto

#### a. Problemas o retrasos en la Obtención del Registro de Exportador otorgado por el Servicio Nacional de Aduana de Ecuador

- **Plan de Contingencia:** El registro de exportador es un requisito necesario para exportar mercancías fuera del territorio aduanero ecuatoriano exigido por la normativa legal vigente.

En el caso de un retraso en la obtención del mismo, se plantea la contratación de un agente aduanero con experiencia en el tema que brinde su asesoría y agilite el proceso de obtención de dicho permiso.

#### b. Problemas o retrasos con el proceso de exportación del producto propuesto en el país de origen

- **Plan de Contingencia:** El proceso de exportación en el país de origen conlleva una serie de pasos previos establecidos por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador antes del embarque final del producto hacia el país de destino, por lo cual, frente a cualquier imprevisto en las fases de exportación, se plantea la determinación de un tiempo de prórroga correspondiente a un mes calendario, para la entrega de la mercancía por parte del agente intermediario, en donde se establece que los trámites, documentación y costos adicionales incurridos en el proceso de averiguación de inconvenientes, así como también del despachado final de la mercancía correrán por cuenta de la empresa.

**c. Problemas o retrasos con el proceso de exportación del producto propuesto en el país de destino**

- **Plan de Contingencia:** En el caso de la problemas en el proceso de desaduanización de la mercancía, específicamente en el caso de la prohibición de salida o el retiro efectivo de la mercancía por incumplimiento de algún requisito aduanero específico de la Unión Europea, la empresa correrá con todos los gastos que ésto implique y proporcionará la documentación necesaria para la solventar el problema y entregar formalmente la mercancía al agente intermediario.

**8.2.2. Problemas o retrasos en relación a la comercialización y distribución del producto propuesto en el país de destino**

**a. Poca demanda del producto propuesto**

- **Plan de Contingencia:** Frente a una menor demanda del producto se plantea entregar un porcentaje de la mercadería en consignación, estableciendo un tiempo correspondiente a tres meses calendario, para evaluar el impacto de esta estrategia.

**b. Sobre-demanda del producto propuesto**

- **Plan de Contingencia:** Ante una sobredemanda del producto propuesto se plantea mantener una reserva del 10% del producto final en inventario.

### 8.2.3. Problemas en la comercialización o elaboración del producto en el país de origen

#### a. Incremento en el costo de las Materias Primas

- **Plan de Contingencia:** Los precios de las materias primas necesarias para la elaboración del producto son fluctuantes en el país, por cuanto las mismas están sujetas a factores externos que no pueden ser controlados por la empresa, debido a ello, se plantea pactar la compra de la materia prima con el proveedor a un precio fijo durante un período de tiempo determinado por ambas partes, que cumpla con los rangos especificados por las certificaciones de comercio justo.

#### b. Desabastecimiento de materias primas e insumos

- **Plan de Contingencia:** A fin de asegurar el abastecimiento constante de materias primas para la producción, se fijarán estrategias de aprovisionamiento y reaprovisionamiento de inventarios, que permitan la gestión de stocks de manera eficiente.

Además, como acción contingente, se mantendrá un stock de seguridad, adicional al stock base, correspondiente al 10% del total de inventario de producto terminado, a fin de enfrentar situaciones de sobredemanda de producto o escasez de materias primas e insumos.

## CAPÍTULO IX

### 9. PLAN FINANCIERO

#### 9.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial para la puesta en marcha del negocio asciende a \$293.850,01; cifra en la que se incluyen rubros tanto de propiedad, planta y equipo, como de activos intangibles, capital de trabajo y gastos de constitución, de documentación de exportación y de servicios de terceros.

La siguiente tabla muestra el resumen de la inversión inicial:

**Tabla 29.** Inversión Inicial

<b>Inversión Inicial</b>		
<b>Inversión</b>	<b>Costo</b>	<b>Porcentaje</b>
Gastos de Constitución	\$ 2.331,00	0,79%
Gastos Documentación Exportación	\$ 1.061,00	0,36%
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 171.418,41	58,34%
Activos Intangibles	\$ 21.000,00	7,15%
Servicios de Terceros	\$ 400,00	0,14%
Capital Neto de Trabajo Operativo	\$ 97.639,60	33,23%
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 293.850,01</b>	<b>100%</b>

##### 9.1.1. Propiedad, planta y equipo

Los activos fijos contemplan todos aquellos bienes necesarios tanto como para el establecimiento físico de la empresa, como para las actividades productivas de la misma, entre los que se incluyen terrenos, edificaciones, equipos y herramientas, equipos de computación y muebles y enseres.

**Tabla 30.** Resumen de Propiedad, Planta y Equipo

<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>	
<b>Activos</b>	<b>Valor Total</b>
Terrenos	\$ 61.602,36
Edificios, Construcciones y Mejoras	\$ 69.766,05
Maquinaria y Equipo	\$ 25.740,00
Equipos de Computación	\$ 7.370,00
Muebles y Enseres	\$ 6.940,00
<b>Total Propiedad, Planta y Equipo</b>	<b>\$ 171.418,41</b>

Éstos se depreciarán bajo el método de línea recta, en función de los años de vida útil establecidos para cada uno dada su naturaleza.

Se prevé la compra de ciertos equipos y maquinarias extras, partir del año 3, debido al incremento de la producción.

La lista detallada de activos fijos se puede observar en el *Anexo 4*.

### 9.1.2. Activos intangibles

Los activos intangibles requeridos por la empresa constituyen las licencias de Microsoft Office 7 Professional y un sistema ERP para PYMES, cuyos costos se detallan a continuación:

**Tabla 31.** Activos Intangibles

<b>Activos Intangibles</b>	
<b>Licencias y programas</b>	<b>Valor total</b>
Microsoft Office 7 Professional	\$ 1.000,00
Sistema ERP	\$ 20.000,00
<b>Total Activos Intangibles</b>	<b>\$ 21.000,00</b>

Los mismos se amortizarán bajo el método de línea recta, en función de los años de vida útil establecidos para cada uno dada su naturaleza.

### 9.1.3. Gastos de constitución

Los gastos de constitución para la empresa descrita en el presente plan de negocios incluyen los siguientes rubros, que se han determinaron en base a la investigación de requisitos para la conformación de una empresa:

**Tabla 32.** Gastos de Constitución

<b>Gastos de Constitución</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Honorarios abogado	\$ 800,00
Registro marca	\$ 200,00
Patente municipal	\$ 11,00
Inscripción registro mercantil	\$ 120,00
Gastos Notariales	\$ 600,00
Gastos Generales	\$ 200,00
Cuentas integración capital	\$ 400,00
<b>Total Gastos de Constitución</b>	<b>\$ 2.331,00</b>

### 9.1.4. Gastos documentos de exportación

Para la exportación del producto hacia el país de destino, la empresa deberá asumir gastos relacionados a documentación y certificados de exportación requeridos para el traslado y comercialización del producto en mercados internacionales. Dicha documentación será renovada de forma anual.

**Tabla 33.** Gastos de Documentos de Exportación

<b>Gastos Documentos de Exportación</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Registro Sanitario	\$ 500,00
Certificado Zoosanitario	\$ 5,00
Inspecciones de Agrocalidad	\$ 56,00
Certificaciones Internacionales	\$ 500,00
<b>Total Gastos de Exportación</b>	<b>\$ 1.061,00</b>

### 9.1.5. Servicios de terceros

Dentro del rubro de servicios de terceros especificado como necesario dentro de la inversión inicial, se incluye la contratación del servicio de consultoría de recursos humanos para la contratación del personal que prestará servicios a la empresa.

### 9.1.6. Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido para el funcionamiento de la compañía es de \$97.639,60; valor calculado a través del método de desfase, tomando en cuenta un período de desfase de 90 días.

$$\text{Capital de trabajo} = \left( \frac{\text{Costo de ventas}}{360} \right) \times 90$$

$$\text{Capital de trabajo} = \$ 97.639,60$$

**Ecuación 2.** Cálculo del Capital de Trabajo por el método de desfase

Para el cálculo de dicho capital se utilizó el costo de ventas anual proyectado.

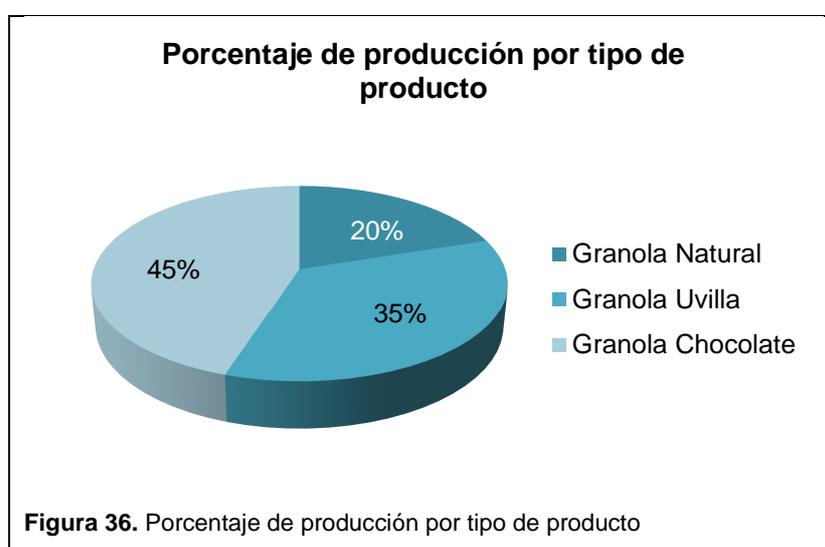
## 9.2. FUENTES DE INGRESOS

La fuente de ingresos de la empresa proviene directamente de las ventas del producto propuesto hechas al comprador.

Los productos serán comercializados en cajas de 24 unidades a un precio FOB inicial de \$132,36 para la granola natural, \$140,63 para la granola de uvilla y \$155,69 para la granola de chocolate; dichos precios sufrirán un incremento

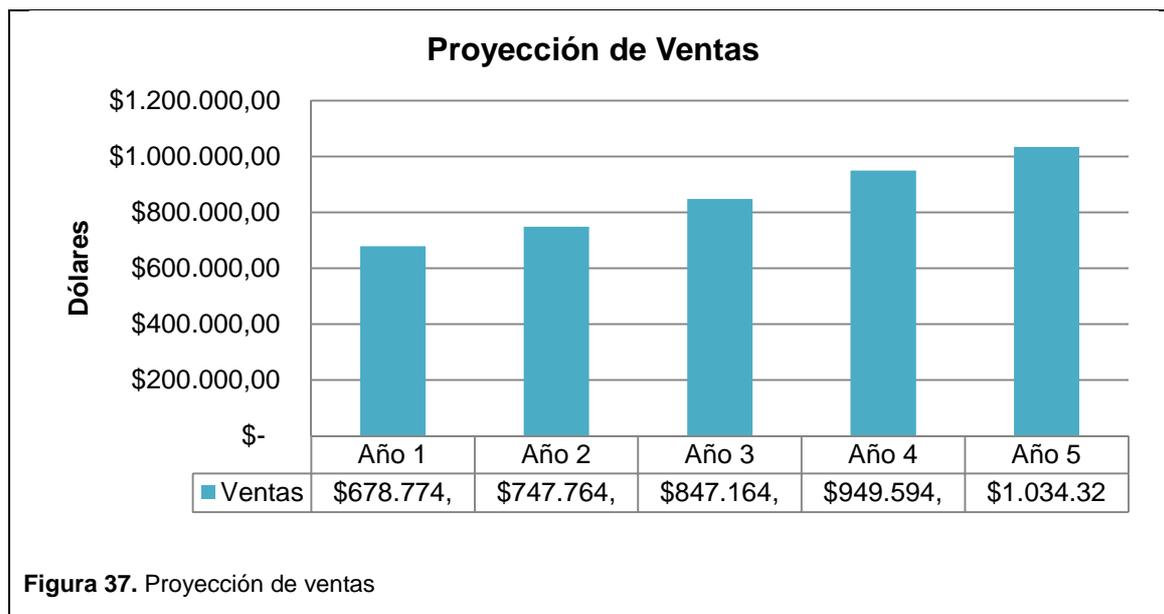
semestral de acuerdo a la tasa semestral de inflación de Países Bajos, fijada en 1,44% (Ver Anexo 5).

Se prevé, de igual manera, que la empresa registre ventas equivalentes al 80% de su producción total, en función de una capacidad máxima de producción mensual de 89 cajas de granola natural, 155 cajas de granola de uvilla y 199 cajas de granola de chocolate en el primer año, siendo que la producción total ha sido dividida por producto de la siguiente manera:



Así también, la compañía proyecta un incremento mensual en la cantidad vendida, de alrededor de un 0,5% al mes en el primer año, 0,7% al mes en el segundo año y un 0,9% al mes en el tercer año, que posteriormente registrará un decrecimiento del 0,6% en el cuarto año y 0,3% en el quinto, año reflejando la consolidación de la empresa y el posicionamiento del producto en su etapa de madurez.

Para el primer año, se prevén ventas totales por \$ 678.774,88, como se muestra a continuación:



### 9.3. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

#### 9.3.1. Costos Fijos

Los costos fijos de producción se han determinado en función de la mano de obra directa requerida para la fabricación de los productos, es así que para determinar los mismos se ha dividido el total de sueldos de los operarios para el número de unidades producidas.

Se prevé un incremento mensual de los mismos en base a la inflación mensual promedio establecida en 0,28%.

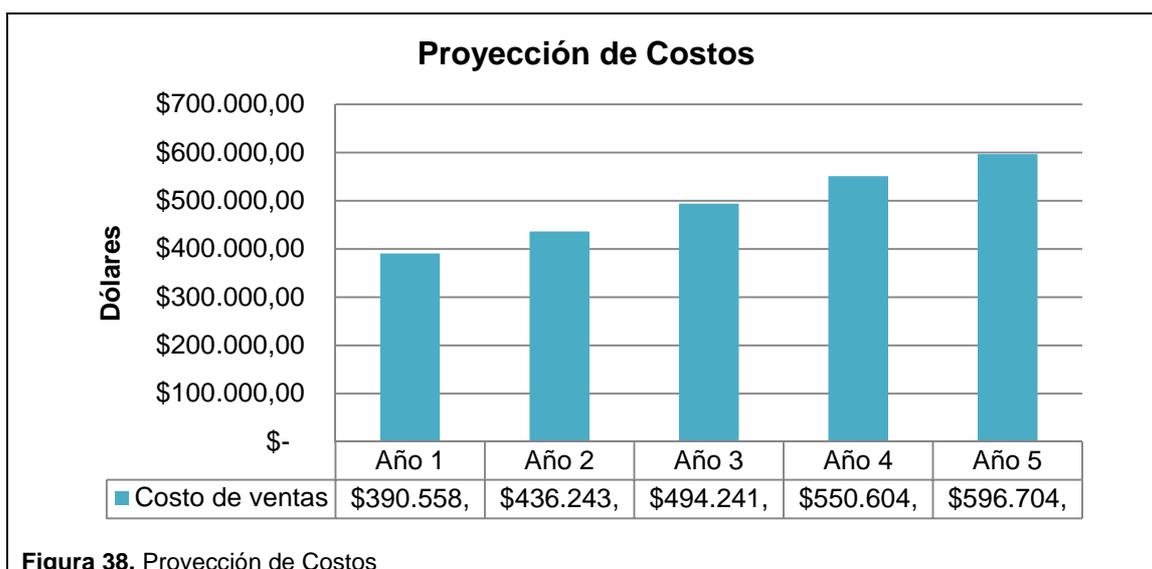
#### 9.3.2. Costos Variables y SemivARIABLES

Los costos variables se han establecido en función del requerimiento de materia prima e insumos, en el cual se pudo determinar el costo de materia prima e insumos por producto. De igual manera, se ha considerado al pago de luz, agua y gas como costos directos de fabricación y al salario del Gerente de

Producción y la depreciación de activos directamente relacionados con la producción como costos indirectos de fabricación.

La sumatoria de estos rubros es equivalente al costo variable bruto de producción de la compañía. Se debe señalar además, que se tomó en cuenta la devolución del 12% correspondiente al IVA, como beneficio para exportadores dentro del cálculo del mismo, dando como resultado a esta devolución el costo variable neto de producción.

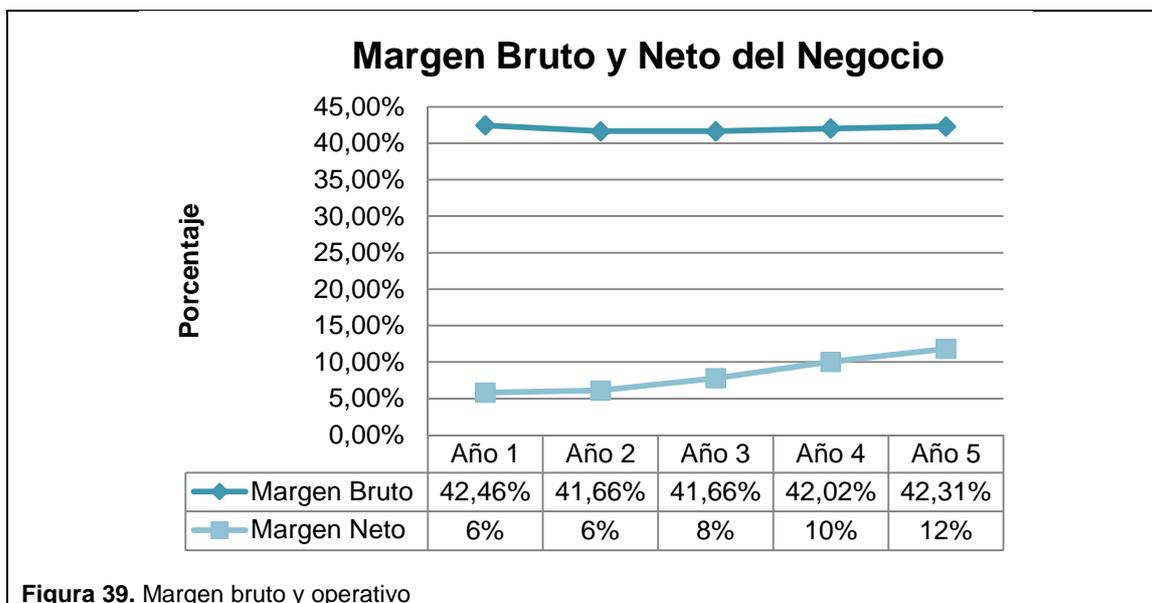
Se prevé un incremento mensual de dichos costos en base a la inflación mensual promedio establecida en 0,28%.



#### 9.4. MARGEN BRUTO Y OPERATIVO

La empresa registra un margen bruto positivo con pequeñas variaciones de año a año que se maneja en un rango de entre 41% y 42%. Esto permite concluir que su planteamiento en cuanto a ventas y manejo de costos del producto es eficiente.

Así también, el margen neto registrado en los 5 años de proyección presenta valores positivos crecientes, por lo que se entiende que la empresa posee la capacidad de generar los recursos necesarios para cubrir los costos y gastos en los que incurre para generar sus ventas.



## 9.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados muestra el desempeño de una empresa en un cierto período de tiempo (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010).

A continuación se muestra el Estado de Resultados proyectado para la empresa, en donde se plantean los costos y gastos en los que incurriría la empresa, así como las ventas esperadas durante su operación:

<b>Estado de Resultados Anual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>					
Ventas	\$ 678.774,88	\$ 747.764,42	\$ 847.164,82	\$ 949.594,80	\$ 1.034.328,63
Costo de ventas	\$ 390.558,40	\$ 436.243,48	\$ 494.241,97	\$ 550.604,64	\$ 596.704,29
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 288.216,48</b>	<b>\$ 311.520,94</b>	<b>\$ 352.922,85</b>	<b>\$ 398.990,16</b>	<b>\$ 437.624,34</b>
<b>Gastos</b>					
Gastos Sueldos y salarios	\$ 50.531,60	\$ 54.296,24	\$ 54.296,24	\$ 54.296,24	\$ 54.296,24
Gastos Servicios Profesionales y/o de terceros	\$ 11.777,39	\$ 12.172,69	\$ 12.581,26	\$ 13.003,54	\$ 13.440,00
Gastos Servicios Básicos Complementarios	\$ 6.457,26	\$ 6.673,99	\$ 6.898,00	\$ 7.129,53	\$ 7.368,83
Gastos Suministros	\$ 1.157,43	\$ 1.196,28	\$ 1.236,43	\$ 1.277,93	\$ 1.320,83
Gastos de Exportación	\$ 21.388,51	\$ 35.033,10	\$ 49.135,66	\$ 63.711,58	\$ 78.776,72
Gasto Comisión de Ventas	\$ 20.363,25	\$ 22.432,93	\$ 25.414,94	\$ 28.487,84	\$ 31.029,86
Gastos Publicidad	\$ 34.457,74	\$ 35.614,29	\$ 36.809,67	\$ 38.045,16	\$ 39.322,13
Gastos Depreciación	\$ 11.106,42	\$ 11.106,42	\$ 12.453,09	\$ 9.128,42	\$ 8.795,09
Gastos Amortización	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
<b>Utilidad antes de Intereses, Impuestos y Utilidades</b>	<b>\$ 126.776,89</b>	<b>\$ 128.794,99</b>	<b>\$ 149.897,55</b>	<b>\$ 179.709,91</b>	<b>\$ 199.074,65</b>
<b>Intereses</b>					
Intereses	\$ 66.612,52	\$ 59.971,81	\$ 50.212,94	\$ 35.871,74	\$ 14.796,59
<b>Utilidad antes de Impuestos y Utilidades</b>	<b>\$ 60.164,37</b>	<b>\$ 68.823,18</b>	<b>\$ 99.684,62</b>	<b>\$ 143.838,17</b>	<b>\$ 184.278,06</b>
<b>Utilidades</b>					
15% Participación Trabajadores	\$ 9.187,70	\$ 10.323,48	\$ 14.952,69	\$ 21.575,73	\$ 27.641,71
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 50.976,67</b>	<b>\$ 58.499,70</b>	<b>\$ 84.731,92</b>	<b>\$ 122.262,45</b>	<b>\$ 156.636,35</b>
<b>Impuestos</b>					
25% Impuesto a la Renta	\$ 11.453,99	\$ 12.869,93	\$ 18.641,02	\$ 26.897,74	\$ 34.460,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 39.522,68</b>	<b>\$ 45.629,77</b>	<b>\$ 66.090,90</b>	<b>\$ 95.364,71</b>	<b>\$ 122.176,36</b>
<b>Reserva Legal</b>					
10% Reserva Legal	\$ 3.952,27	\$ 4.562,98	\$ 6.609,09	\$ 9.536,47	\$ 12.217,64
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 35.570,41</b>	<b>\$ 41.066,79</b>	<b>\$ 59.481,81</b>	<b>\$ 85.828,24</b>	<b>\$ 109.958,72</b>

Figura 40. Estado de Resultados proyectado

El desglose de los gastos presentados en el Estado de Resultados proyectado puede ser observado en el *Anexo 9*.

## 9.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO

El balance general constituye una forma conveniente de organizar y resumir lo que posee una empresa (sus activos), lo que adeuda (sus pasivos) y la diferencia entre los dos (el capital de la empresa) en un punto determinado de tiempo (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010).

A continuación se muestra el Balance General proyectado para la empresa:

<b>Estado de Situación Financiera Anual</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos</b>	<b>\$ 325.358,77</b>	<b>\$ 337.086,55</b>	<b>\$ 333.823,06</b>	<b>\$ 327.853,58</b>	<b>\$ 315.153,60</b>	<b>\$ 239.470,69</b>
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$ 132.940,36</b>	<b>\$ 159.974,56</b>	<b>\$ 172.017,49</b>	<b>\$ 175.396,10</b>	<b>\$ 176.024,54</b>	<b>\$ 113.336,72</b>
Efectivo	\$ 101.431,60	\$ 107.156,14	\$ 112.668,05	\$ 107.596,47	\$ 101.160,43	\$ 86.747,62
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 17.458,30	\$ 19.552,76	\$ 22.347,52	\$ 24.677,26	\$ 26.589,10
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Producto Terminado	\$ -	\$ 3.795,90	\$ 4.228,83	\$ 4.758,36	\$ 5.169,76	\$ -
Inventario Materia Prima e Insumos	\$ 31.508,76	\$ 31.564,22	\$ 35.567,85	\$ 40.693,76	\$ 45.017,10	\$ -
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 192.418,41</b>	<b>\$ 177.111,99</b>	<b>\$ 161.805,57</b>	<b>\$ 152.457,48</b>	<b>\$ 139.129,06</b>	<b>\$ 126.133,97</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 171.418,41	\$ 171.418,41	\$ 171.418,41	\$ 178.723,41	\$ 178.723,41	\$ 178.723,41
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (11.106,42)	\$ (22.212,84)	\$ (34.665,93)	\$ (43.794,35)	\$ (52.589,44)
Activos Intangibles	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
Amortización Acumulada	\$ -	\$ (4.200,00)	\$ (8.400,00)	\$ (12.600,00)	\$ (16.800,00)	\$ (21.000,00)
<b>Pasivos</b>	<b>\$ 207.818,77</b>	<b>\$ 208.480,20</b>	<b>\$ 192.440,37</b>	<b>\$ 167.965,44</b>	<b>\$ 128.563,34</b>	<b>\$ 18.671,05</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 31.508,76</b>	<b>\$ 46.312,79</b>	<b>\$ 51.056,27</b>	<b>\$ 57.123,53</b>	<b>\$ 62.604,81</b>	<b>\$ 18.671,05</b>
Cuentas por pagar proveedores	\$ 31.508,76	\$ 31.564,22	\$ 35.567,85	\$ 40.693,76	\$ 45.017,10	\$ -
Cuentas por pagar empleados	\$ -	\$ 14.748,57	\$ 15.435,64	\$ 15.854,64	\$ 16.370,04	\$ 16.852,25
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 52,77	\$ 575,13	\$ 1.217,66	\$ 1.818,81
<b>Pasivos No Corrientes</b>	<b>\$ 176.310,01</b>	<b>\$ 162.167,41</b>	<b>\$ 141.384,10</b>	<b>\$ 110.841,92</b>	<b>\$ 65.958,54</b>	<b>\$ (0,00)</b>
Préstamo a largo plazo	\$ 176.310,01	\$ 162.167,41	\$ 141.384,10	\$ 110.841,92	\$ 65.958,54	\$ (0,00)
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 117.540,01</b>	<b>\$ 128.606,36</b>	<b>\$ 141.382,69</b>	<b>\$ 159.888,14</b>	<b>\$ 186.590,26</b>	<b>\$ 220.799,64</b>
Capital	\$ 117.540,01	\$ 117.540,01	\$ 117.540,01	\$ 117.540,01	\$ 117.540,01	\$ 117.540,01
Reserva Legal	\$ -	\$ 3.952,27	\$ 8.515,24	\$ 15.124,33	\$ 24.660,81	\$ 36.878,44
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 7.114,08	\$ 15.327,44	\$ 27.223,80	\$ 44.389,45	\$ 66.381,19
<b>Comprobación</b>	<b>\$ -</b>					
<b>Valoración Empresa</b>	<b>\$ 325.358,77</b>	<b>\$ 337.086,55</b>	<b>\$ 333.823,06</b>	<b>\$ 327.853,58</b>	<b>\$ 315.153,60</b>	<b>\$ 239.470,69</b>

Figura 41. Estado de Situación Financiera proyectado

## 9.7. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

El estado de flujo de efectivo constituye una de las herramientas financieras básicas que permite la planificación y el uso eficiente del efectivo de la empresa, determinando de esta manera la necesidad oportuna del mismo y evitando riesgos innecesarios en el crédito de la empresa a sus acreedores (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010).

A continuación, se muestra el Estado de Flujo de Efectivo proyectado para la empresa:

<b>Estado de Flujo de Efectivo Anual</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo Operacional</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 48.323,47</b>	<b>\$ 59.148,65</b>	<b>\$ 80.361,05</b>	<b>\$ 107.109,92</b>	<b>\$ 139.512,70</b>
Utilidad Neta	\$ -	\$ 39.522,68	\$ 45.629,77	\$ 66.090,90	\$ 95.364,71	\$ 122.176,36
+ Gastos No Efectivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Depreciación	\$ -	\$ 11.106,42	\$ 11.106,42	\$ 12.453,09	\$ 9.128,42	\$ 8.795,09
Gastos Amortización	\$ -	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
- Δ Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ (17.458,30)	\$ (2.094,45)	\$ (2.794,76)	\$ (2.329,74)	\$ (1.911,85)
- Δ Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Producto Terminado	\$ -	\$ (3.795,90)	\$ (432,93)	\$ (529,53)	\$ (411,40)	\$ 5.169,76
Inventario Materia Prima e Insumos	\$ (31.508,76)	\$ (55,46)	\$ (4.003,63)	\$ (5.125,90)	\$ (4.323,35)	\$ 45.017,10
+ Δ Cuentas por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar Proveedores	\$ 31.508,76	\$ 55,46	\$ 4.003,63	\$ 5.125,90	\$ 4.323,35	\$ (45.017,10)
Cuentas por pagar Empleados	\$ -	\$ 14.748,57	\$ 687,07	\$ 419,00	\$ 515,40	\$ 482,20
Cuentas por pagar SRI	\$ -	\$ -	\$ 52,77	\$ 522,35	\$ 642,53	\$ 601,15
<b>Flujo de Inversión</b>	<b>\$ (192.418,41)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (7.305,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Activos Fijos	\$ (171.418,41)	\$ -	\$ -	\$ (7.305,00)	\$ -	\$ -
Activos Intangibles	\$ (21.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Financiamiento</b>	<b>\$ 293.850,01</b>	<b>\$ (42.598,93)</b>	<b>\$ (53.636,74)</b>	<b>\$ (78.127,63)</b>	<b>\$ (113.545,97)</b>	<b>\$ (153.925,51)</b>
+ Δ Aporte de Capital	\$ 117.540,01	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Préstamo a largo plazo	\$ 176.310,01	\$ (14.142,60)	\$ (20.783,31)	\$ (30.542,19)	\$ (44.883,38)	\$ (65.958,54)
- Dividendos por pagar	\$ -	\$ (28.456,33)	\$ (32.853,43)	\$ (47.585,45)	\$ (68.662,59)	\$ (87.966,98)
<b>INCREMENTO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 101.431,60</b>	<b>\$ 5.724,54</b>	<b>\$ 5.511,91</b>	<b>\$ (5.071,58)</b>	<b>\$ (6.436,05)</b>	<b>\$ (14.412,81)</b>
<b>Efectivo Principio del Periodo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 101.431,60</b>	<b>\$ 107.156,14</b>	<b>\$ 112.668,05</b>	<b>\$ 107.596,47</b>	<b>\$ 101.160,43</b>
<b>Total Efectivo Final del Periodo</b>	<b>\$ 101.431,60</b>	<b>\$ 107.156,14</b>	<b>\$ 112.668,05</b>	<b>\$ 107.596,47</b>	<b>\$ 101.160,43</b>	<b>\$ 86.747,62</b>

Figura 42. Flujo de Efectivo proyectado

## 9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

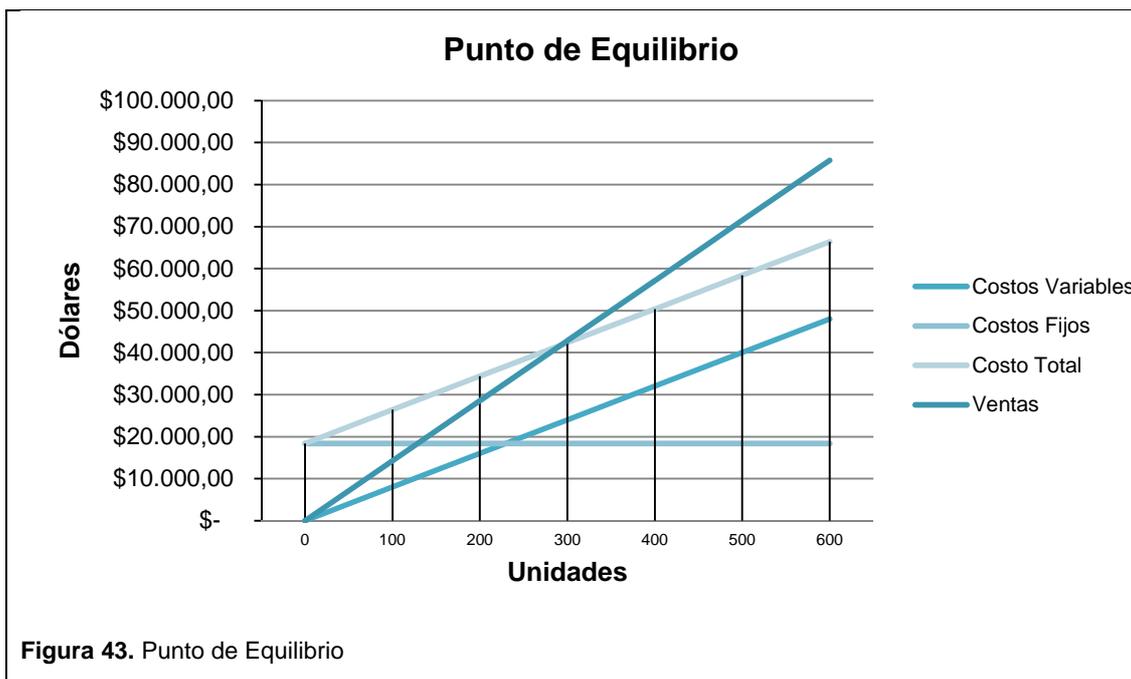
El punto de equilibrio determina el nivel mínimo de ventas que la empresa deberá alcanzar para poder cubrir los costos de su operación.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio variable unitario promedio} - \text{Costo variable unitario promedio}}$$

Unidades

Ecuación 3. Punto de Equilibrio

El siguiente gráfico muestra el punto de equilibrio requerido para el primer año de operaciones de la empresa, mismo que se ubica en alrededor de 300 cajas.



## 9.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

A través de la utilización de indicadores financieros se pretende analizar la rentabilidad de la empresa en función de sus ventas, utilidades, márgenes y activos.

### 9.9.1. Análisis Vertical

Con el objetivo de llevar a cabo mejor control sobre los costos con mayor incidencia sobre las ventas, se ha llevado a cabo un análisis vertical para determinar el impacto que registran los costos de venta por producto sobre los ingresos totales.

Es así que, como se puede observar a continuación, el costo de ventas relacionado con la producción de granola de chocolate es el que registra mayor impacto dentro del total de ingresos.

**Tabla 34.** Incidencia del Costo de ventas por producto sobre las Ventas totales

<b>Incidencia del Costo de ventas por producto sobre las Ventas totales</b>					
<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Granola Natural</b> (Caja x24 unidades)	10%	10%	11%	11%	11%
<b>Granola Uvilla</b> (Caja x24 unidades)	20%	20%	19%	19%	19%
<b>Granola Chocolate</b> (Caja x24 unidades)	28%	28%	27%	27%	27%

Con el objetivo de reducir el impacto de dichos costos sobre los ingresos, se plantea la necesidad de desarrollar estrategias enfocadas en la reducción de costos de producción.

Dichas estrategias deberán ser orientadas principalmente a la creación de alianzas estratégicas con proveedores, a fin de establecer mejores precios para la compra de materias primas e insumos, dada la dificultad de reducir costos relacionados con la mano de obra directa, por cuanto el número de operarios establecido dentro de la nómina es el mínimo requerido para la producción de la mercancía.

### **9.9.2. Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros son herramientas de decisión que muestran la situación de una empresa en un determinado período de tiempo.

A continuación se muestran algunos de los principales indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, calculados sobre los resultados del escenario esperado.

### 9.9.2.1. Indicadores de Liquidez

Los indicadores de liquidez permiten medir la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones corrientes con la ayuda de sus activos corrientes (Superintendencia de Compañías, 2015).

$$\text{Razón de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad \text{Ecuación 4. Razón de Liquidez}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}} \quad \text{Ecuación 5. Prueba Ácida}$$

**Tabla 35.** Indicadores de Liquidez

Indicadores de Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Prueba Acida</b>	\$ 2,69	\$ 2,59	\$ 2,27	\$ 2,01	\$ 6,07
<b>Razón de Liquidez</b>	\$ 3,45	\$ 3,37	\$ 3,07	\$ 2,81	\$ 6,07

La empresa mantiene un buen nivel de solvencia, siendo que en el primer año por cada, \$1,00 de pasivo, la empresa cuenta con \$1,69 de respaldo en el activo corriente, evidenciando así su capacidad para cubrir sus operaciones de largo plazo.

Los valores atípicos reflejados en el último año, pueden ser explicados debido a los incrementos de producción que presenta la empresa a través de los años, además de la cantidad significativa de activos corrientes necesarios para la fabricación de productos.

### 9.9.2.2. Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad permiten medir la efectividad de la empresa para administrar sus costos y gastos y de esta manera poder convertirlos en utilidades (Superintendencia de Compañías, 2015).

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

**Ecuación 6.** Rentabilidad sobre Ventas

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión Total}}$$

**Ecuación 7.** Retorno sobre la Inversión

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

**Ecuación 8.** Rentabilidad de los Activos

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

**Ecuación 9.** Rentabilidad Financiera

**Tabla 36.** Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Rentabilidad sobre ventas</b>	5,82%	6,10%	7,80%	10,04%	11,81%
<b>ROI</b>	13,45%	15,53%	22,49%	32,45%	41,58%
<b>ROA</b>	11,72%	13,63%	20,16%	30,26%	51,02%
<b>ROE</b>	33,62%	38,82%	56,23%	81,13%	103,94%

Los indicadores de rentabilidad evidencian una tendencia positiva creciente que permite evidenciar que la empresa está administrando de manera efectiva sus costos y gastos para convertirlos en utilidad; es así que por cada caja de producto vendido desde el primer año, se consigue registrar utilidad para la empresa.

Así también, el rendimiento de la inversión resulta atractivo para los inversionistas por cuanto se mantienen tasas de rendimiento sobre su inversión

positivas crecientes tanto en el retorno sobre inversión como en el retorno sobre el capital.

### 9.9.2.3. Indicadores de Solvencia

Los indicadores de solvencia permiten analizar el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa (Superintendencia de Compañías, 2015).

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}} \quad \text{Ecuación 10. Apalancamiento}$$

$$\text{Apalancamiento}_{\text{Financiero}} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes Impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes Impuestos e Intereses}}{\text{Activo Total}}} \quad \text{Ecuación 11. Apalancamiento Financiero}$$

**Tabla 37.** Indicadores de Solvencia

Indicadores de Solvencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Apalancamiento</b>	2,62	2,36	2,05	1,69	1,08
<b>Apalancamiento Financiero</b>	1,24	1,26	1,36	1,35	1,00

Los índices de apalancamiento financiero evidencian que la deuda adquirida por la empresa para la puesta en marcha del negocio disminuye la rentabilidad alcanzada por la misma en los 5 años de ejecución del proyecto.

## 9.10. VALUACIÓN

La valoración financiera del proyecto ha sido determinada en base a la información proyectada en los estados financieros, ante los supuestos de 3 escenarios posibles: pesimista, optimista y esperado.

El escenario esperado, mismo en el que se basa el presente plan de negocios, presenta los siguientes supuestos:

**Tabla 38.** Supuestos Escenario Esperado

Supuestos Escenario Esperado					
Ventas iniciales	Incremento en Ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
85% de la producción total	0,5%	0,7%	0,9%	0,6%	0,3%

El escenario optimista por su parte plantea los siguientes supuestos:

**Tabla 39.** Supuestos Escenario Optimista

Supuestos Escenario Optimista					
Ventas iniciales	Incremento en Ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
100% de la producción total	0,5%	0,7%	1,0%	0,5%	0,2%

El escenario pesimista plantea los siguientes supuestos:

**Tabla 40.** Supuestos Escenario Pesimista

Supuestos Escenario Pesimista					
Ventas iniciales	Incremento en Ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
70% de la producción total	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%	0,1%

Para valorar los resultados obtenidos ante los supuestos anteriormente detallados, se procedió a calcular primero el costo de oportunidad o costo de

capital de los accionistas denominado como CAPM, para lo cual se utilizaron los siguientes supuestos:

**Tabla 41.** Variables para el cálculo del CAPM

Variables para el cálculo del CAPM				
Variable	Tasa Libre de Riesgo	Beta	Prima de Riesgo	Riesgo País
Valor	2,17%	0,80	5,81%	13,96%

$$CAPM = (R_f + \beta(R_m - R_f)) + \text{Riesgo País}$$

$$CAPM = 20,80\%$$

**Ecuación 12.** Cálculo del CAPM

Para poder descontar los flujos de caja y determinar la viabilidad financiera del proyecto es necesario calcular la tasa de descuento para el mismo, tomando en cuenta los siguientes rubros:

**Tabla 42.** Variables para el cálculo de la tasa de descuento

Variables para el cálculo de la Tasa de descuento					
Variable	Capital	Deuda	R <sub>d</sub>	R <sub>c</sub>	T <sub>c</sub>
Valor	\$ 117.540,01	\$ 176.310,01	3,26%	20,80%	25%

$$WACC = \left[ \left( \frac{C}{C+D} \right) R_c + \left( \frac{D}{C+D} \right) R_d \times (1 - T_c) \right]$$

$$WACC = 9,78\%$$

**Ecuación 13.** Cálculo del WACC

Una vez obtenida la información anteriormente detallada, se obtiene los siguientes resultados de VAN y TIR para los 3 escenarios:

**Tabla 43.** Valuación de la empresa

Valuación		
Escenario	VAN	TIR
Esperado	\$ 170.319,34	30%
Optimista	\$ 229.759,63	35%
Pesimista	\$ 16.941,80	12%

Tomando en cuenta la información antes detallada, se recomienda la puesta en marcha del negocio bajo los escenarios esperado y optimista, dado que su VAN es positivo y su TIR supera ampliamente la tasa de descuento, lo que permite ver que el proyecto aporta riqueza por encima de la exigida.

Por otra parte, si bien el proyecto sigue siendo rentable bajo el escenario pesimista, éste deja de ser atractivo para la inversión, dado que se presenta una disminución de las utilidades netas percibidas con respecto al escenario esperado que influye negativamente sobre la TIR del inversionista y el proyecto, haciendo que la misma no supere el rendimiento mínimo esperado para el primer caso y supere únicamente con dos puntos porcentuales la tasa de descuento del proyecto, por lo que la puesta en marcha del mismo bajo este escenario no es recomendable.

**Tabla 44.** Disminución utilidad neta percibida con respecto al escenario esperado

Porcentaje de disminución de utilidad neta vs escenario esperado				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(47%)	(67%)	(78%)	(78%)	(75%)

El proyecto deja de ser viable completamente ante un nivel de ventas del 49% de su producción, en donde la TIR alcanza apenas un 8,86%.

## CAPÍTULO X

### 10. PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

Como se muestra en el capítulo anterior, el monto de inversión inicial para la puesta en marcha del negocio asciende a \$ 293.850,01, mismo que será financiado a través de un crédito bancario y el capital propio de los accionistas.

#### 10.2. ESTRUCTURA DEUDA CAPITAL BUSCADA

La empresa realizará un préstamo por un monto equivalente al 60% de la inversión inicial, que asciende a \$ 176.310,01.

Este será gestionado a través del programa de financiamiento para emprendedores de la Corporación Financiera Nacional, que establece un plazo máximo de financiamiento de 5 años y una tasa de interés igual a la tasa de interés pasiva vigente menos un punto.

El valor restante, equivalente al 40% de la inversión inicial total, será financiado a través de recursos propios, mediante el aporte de las socias quienes aportarán en dinero y especie de la siguiente manera:

**Tabla 45.** Aporte de Capital

<b>Socio</b>	<b>Aporte</b>	<b>Valor</b>
Karla Carpio	Terreno	\$ 61.602,36
	Edificación	\$ 15.466,05
Denisse Estrada	Pago Adecuaciones	\$ 40.471,60
<b>Total Capital</b>		<b>\$ 117.540,01</b>

### 10.3. CAPITALIZACIÓN

El aporte de capital para el financiamiento de la empresa se lo realiza a través de dos socias, estableciéndose que la capitalización del negocio para las mismas será directamente proporcional a sus acciones.

A continuación se muestra la distribución del capital:

**Tabla 46.** Distribución del capital

Socio	Monto	Participación
Karla Carpio	\$ 77.068,41	66%
Denisse Estrada	\$ 40.471,60	34%

### 10.4. USO DE FONDOS

Como se mencionó anteriormente, los fondos provenientes tanto de recursos propios como recursos externos serán destinados a cubrir la inversión inicial, misma que se detalla en el capítulo anterior.

### 10.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Como se mencionó en el capítulo anterior, los resultados para la valuación del proyecto y la valuación a través del flujo de caja del inversionista fueron calculados en función de 3 escenarios posibles, estableciéndose el retorno del inversionista en base al cálculo del costo de oportunidad, que alcanza el 20,80% y que ha sido obtenido del CAPM.

Es así que, para que el inversionista decida invertir capital dentro de la empresa, debe esperar una ganancia mínima del 20,80%.

**Tabla 47.** Retorno para el Inversionista

<b>Retorno para el Inversionista</b>		
<b>Escenario</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
<b>Esperado</b>	\$ 50.045,89	39%
<b>Optimista</b>	\$ 90.390,04	51%
<b>Pesimista</b>	\$ (54.598,30)	-

Al igual que en los resultados del proyecto, la inversión en el negocio se hace atractiva únicamente antes dos escenarios (esperado y optimista) en donde se evidencia que el retorno mínimo exigido por los accionistas es superado.

## CAPÍTULO XI

### 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 11.1. CONCLUSIONES

- La producción y el consumo de quinua se han incrementado considerablemente a nivel mundial, posicionándose así como un producto con gran potencial de exportación, debido principalmente a la actual tendencia de consumo de alimentos saludables de origen orgánico.
- Entre los principales destinos para la exportación de quinua se encuentran países de América y Europa, siendo Países Bajos uno de los cinco principales importadores de quinua del mundo, con más del 5% del total de importaciones del producto a nivel mundial en 2014, y un crecimiento de más del 45% en el volumen de las importaciones de quinua en los últimos años.
- La estrategia general de marketing corresponde a una estrategia de especialista, que busca posicionar el producto propuesto, que es una mezcla de cereales, frutas y frutos secos, conocida como “*granola*”, cuya base principal es quinua de origen orgánico, en función de sus características y atributos más sobresalientes.
- El proceso productivo de la empresa comprende la compra, recepción y almacenamiento de materias primas; la producción del producto en todas sus etapas incluyendo el empaque, sellado y etiquetado del mismo y, su posterior almacenamiento y comercialización, en donde se incluye el proceso logístico de exportación del producto.
- La estructura organizacional de la empresa corresponde a una estructura horizontal con enfoque en el personal productivo de planta,

que incentiva la integración del personal y el trabajo en equipo a través de procesos sistemáticos que permiten mejorar el rendimiento futuro de la empresa.

- Los principales riesgos en el desarrollo del plan de negocio giran en torno tanto a problemas relacionados con el posible desabastecimiento de materias primas en el país de origen, como a problemas relacionados al proceso de exportación, comercialización y distribución del producto hacia/en el país de destino.
- El proyecto es comercial y financieramente viable ante los supuestos de los escenarios esperado y optimista, dado que los ratios de liquidez y rentabilidad de la empresa muestran un manejo de costos y gastos adecuado para la generación de utilidades.
- El Plan de Negocios para la producción y exportación de granola artesanal hecha a base de quinua orgánico a Países Bajos es atractiva para la inversión con un VAN de \$186.505,05 y una tasa interna de retorno de 33% para el proyecto y 46% para el inversionista.

## **11.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda analizar más a profundidad las variables con mayor incidencia en la industria mundial de quinua para identificar oportunidades comerciales futuras.
- Se recomienda invertir en la realización de un estudio de mercado a profundidad, a fin de obtener información relevante y actualizada sobre el mercado objetivo que permita identificar y cuantificar nuevas oportunidades en el mercado de destino, así como la formulación de

estrategias adecuadas para satisfacer de mejor manera las necesidades del mercado objetivo.

- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas acerca de la evolución de la empresa en sus actividades y procesos, así como dar seguimiento constante a las actividades realizadas por el agente comercial de exportación, a fin de generar planes de mejora oportunos para procesos, personas y productos.
- Se recomienda fortalecer y tecnificar a la fuerza laboral de la empresa a través de programas constantes de capacitación.
- Se recomienda la creación de programas de incentivos para pequeños productos o la creación de alianzas estratégicas con los mismos, así como también la implementación de un modelo de exportación directa para minimizar los riesgos críticos presentes en el plan de negocios.
- Se recomienda formular estrategias que permitan mejorar la utilización de recursos a fin de disminuir los costos de producción y mejorar la rentabilidad del mismo.
- Se recomienda invertir en la propuesta de negocio.

## REFERENCIAS

- Agriculture and Agri-Food Canada. (mayo de 2011). *Organic Packaged Food in the Netherlands*. Recuperado el 16 de junio de 2015, de Market Indicator Report: [http://www.gov.mb.ca/agriculture/market-prices-and-statistics/trade-statistics/pubs/netherlands\\_organic\\_packaged\\_food\\_en.pdf](http://www.gov.mb.ca/agriculture/market-prices-and-statistics/trade-statistics/pubs/netherlands_organic_packaged_food_en.pdf)
- Apró, N., Rodríguez, J., Gornatti, C., Cuadrado, C., & Secreto, P. (2000). *La extrusión como tecnología flexible de procesamiento de alimentos*. Recuperado el 21 de julio de 2015, de <http://www4.inti.gov.ar/GD/jornadas2000/Pdf/cempam-064.pdf>
- Arroyo, R. (19 de junio de 2015). Producción y comercialización de quinua en el mercado local. (K. Carpio, & D. Estrada, Entrevistadores)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (29 de diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Recuperado el 11 de abril de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas: Presentación Coyuntural*. Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica, Subgerencia de Programación y Regulación. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Industrias PIB*. Recuperado el 07 de marzo de 2015, de [contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp](http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp)
- Banco Central del Ecuador. (febrero de 2015). *Evolución de la Balanza Comercial*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de [contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201502.pdf](http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201502.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (febrero de 2015). *Información Estadística Mensual Febrero 2015*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de [contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp](http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (mayo de 2010). *Guía para la exportación de productos agrícolas y alimentos a la Unión Europea*. Recuperado el 12 de abril de 2015, de <http://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/AccesoEEUU->

UE/GUIAS%20BID/GUIA%20SPS%20PARA%20EXPORTAR%20UE.pdf

- Banco Mundial. (2010, 2012). *Indicadores de Cambio Climático*. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador>
- Banco Mundial. (2013). *Extracción anual de agua dulce, total (en billones de metros cúbicos)*. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/ER.H2O.FWTL.K3/countries>
- Banco Mundial. (2015). *Indicadores*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, de Economía y Crecimiento: <http://datos.bancomundial.org/indicador>
- Banco Mundial. (s.f.). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Recuperado el 16 de abril de 2014, de Datos: <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- Banco Santander S.A. (2015). *Llegar al consumidor*. Recuperado el 18 de mayo de 2015, de Países Bajos: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/llegar-al-consumidor>
- Banco Santander S.A. (2015). *Países Bajos: Llegar al consumidor*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de Santander Trade: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/llegar-al-consumidor>
- Borneo, R. (12 de diciembre de 2008). *¿Cómo se elaboran los cereales inflados?* Recuperado el 20 de julio de 2015, de <http://cytcereales.blogspot.com/2008/12/como-se-elaboran-los-cereales-inflados.html>
- Bureau, I. M. (29 de Junio de 2015). *Organic Packaged Food in The Netherlands*. Obtenido de buscar pagina
- Cáceres, J. F. (14 de agosto de 2015). Mercado objetivo y potencial de mercado para un producto hecho a base Quinoa. (K. Carpio, & D. Estrada, Entrevistadores)
- Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España. (s.f.). *Agentes de exportación*. Recuperado el 03 de noviembre de 2015, de ¿Qué son los contratos de Agencia?: <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/preguntas-comercio-exterior/-/preguntas-comercio-exterior/455be770-bf43-4092-90e1-ad0a74876923>

- Central Bureau of Statistics Netherlands. (05 de marzo de 2015). *Population Counter*. Recuperado el 05 de marzo de 2015, de Statistics Netherlands: <http://www.cbs.nl/en-GB/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/bevolkingsteller.htm>
- Central Intelligence Agency. (20 de junio de 2014). *Netherlands*. Recuperado el 10 de marzo de 2015, de The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/nl.html>
- Central Intelligence Agency. (10 de abril de 2015). *Ecuador*. Recuperado el 15 de abril de 2015, de The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- Cerecon Management Consulting Inc. (2014). *A long range consumer outlook*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, de Canadian Food Trends to 2020: [http://stayactiveeathealthy.ca/sites/default/files/resources/Canadian\\_Food\\_Trends\\_2020.pdf](http://stayactiveeathealthy.ca/sites/default/files/resources/Canadian_Food_Trends_2020.pdf)
- Chowhound. (2015). *Dorset Cereals Granola*. Recuperado el 03 de noviembre de 2015, de <http://www.chowhound.com/food-news/54890/the-raisin-bran-of-my-fantasies/>
- Comisión del Codex Alimentarius. (1999). *Directrices para la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de alimentos producidos orgánicamente*. Recuperado el 20 de julio de 2015, de Codex Alimentarius: [http://www.codexalimentarius.org/download/standards/360/cxg\\_032s.pdf](http://www.codexalimentarius.org/download/standards/360/cxg_032s.pdf)
- Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (UNECE). (2015). *Tendencias en Europa y Norteamérica*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de Libro anual de estadísticas de la: [http://w3.unece.org/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=08\\_GEFHPrivHouse\\_r&ti=Private+households+by+Household+Type%2C+Measurement%2C+Country+and+Year&path=../DATABASE/Stat/30-GE/02-Families\\_households/&lang=1](http://w3.unece.org/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=08_GEFHPrivHouse_r&ti=Private+households+by+Household+Type%2C+Measurement%2C+Country+and+Year&path=../DATABASE/Stat/30-GE/02-Families_households/&lang=1)
- Congreso Nacional. (2012). Código de Trabajo. En H. C. Nacional, *Artículo 11, 12* (págs. 8,9,10). Quito: H. Congreso Nacional.
- Congreso Nacional. (2012). *Código del Trabajo*. Recuperado el 28 de agosto de 2015
- Delgado, M. G., & Muentes, M. (2014). *Diseño de una línea de producción de granola complementada con semillas y pulpa deshidratada de zapallo*. Recuperado el 25 de julio de 2015, de

[https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/25215/1/TesisDelgado\\_Muentes%20Copy.pdf](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/25215/1/TesisDelgado_Muentes%20Copy.pdf)

Ekoplaza. (2015). *Your Organic Nature Granola - Noten & Pitten*. Recuperado el 03 de noviembre de 2015, de <https://www.ekoplaza.nl/producten/granola-noten-amp-pitten.html>

Ekos. (25 de diciembre de 2014). *Perspectivas económicas 2015*. Recuperado el 16 de abril de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf>

El Comercio. (18 de diciembre de 2014). *Ecuador firmaría su acuerdo con la UE en junio del 2015*. Recuperado el 12 de abril de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-firmaria-acuerdo-ue-junio.html>

Euro Statistics. (2015). *Inflation rates - Index of consumer prices*. Recuperado el 11 de Abril de 2015, de <https://www.euro-area-statistics.org/inflation-rates?cr=eur&lg=en>

Escuela Digital Universidad de la Punta. (2013). *Materia prima y Producto elaborado*. Recuperado el 20 de julio de 2015, de [http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/educaciontecnologia\\_old/materia\\_prima\\_y\\_producto\\_elaborado.html](http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/educaciontecnologia_old/materia_prima_y_producto_elaborado.html)

Ethiquable. (2015). *Krokante Muesli*. Recuperado el 03 de noviembre de 2015, de <http://www.ethiquable.be/nl/krokante-muesli-met-stukjes-pure-chocolade-en-quinoa>

Euro Area Statistics. (enero de 2016). *Inflation rates - Index of consumer prices*. Recuperado el 13 de febrero de 2016, de <https://www.euro-area-statistics.org/inflation-rates?cr=eur&cr1=eur&lg=en&page=0&chart0=ICP.M..N.010000.4.ANR&chart1=ICP.M..N.010000.4.ANR&chart2=ICP.M..N.020000.4.ANR&chart3=undefined>

European Central Bank. (2015). *Measuring Inflation in the euro area: The Harmonised Index of Consumer Prices (HICP)-Annual percentage changes*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de <https://www.ecb.europa.eu/stats/prices/hicp/html/inflation.en.html>

European Central Bank. (2015). *The Harmonised Index of Consumer Prices (HICP) - Annual Percentage Change*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, de [Measuring Inflation in the Euro Area: https://www.ecb.europa.eu/stats/prices/hicp/html/inflation.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/prices/hicp/html/inflation.en.html)

- European Commission. (31 de julio de 2015). *Requisitos medioambientales*. Recuperado el 26 de agosto de 2015, de Export Helpdesk: [http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm;jsessionid=3ED38AF7E73ADBA6019B892B5FCE57A2?page=rt%2ftr\\_RequisitosMedioambientales.html&docType=main&lang=es](http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm;jsessionid=3ED38AF7E73ADBA6019B892B5FCE57A2?page=rt%2ftr_RequisitosMedioambientales.html&docType=main&lang=es)
- FLACSO - MIPRO. (julio de 2012). *Impactos macroeconómicos de la crisis internacional en el Ecuador*. Recuperado el 17 de julio de 2015, de [http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Impactos\\_macroeconomicos\\_crisis\\_internacional\\_ecuador.pdf](http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Impactos_macroeconomicos_crisis_internacional_ecuador.pdf)
- Foodmapping. (s.f.). *Imágen granola*. Recuperado el 02 de noviembre de 2015, de <http://fodmapliving.com/sample-page/breakfast-ideas/fodmap-free-granola/>
- Foreign Trade Information System. (2015). *Acuerdos Comerciales en Vigor*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, de Información sobre Ecuador: [http://www.sice.oas.org/ctyindex/EQU/EQUagreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/EQU/EQUagreements_s.asp)
- Global Footprint Network. (2015). *Huella Ecológica*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de [http://www.footprintnetwork.org/es/index.php/GFN/page/footprint\\_basics\\_overview/](http://www.footprintnetwork.org/es/index.php/GFN/page/footprint_basics_overview/)
- Gobierno del Ecuador. (2002). *Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados*. Recuperado el 18 de julio de 2015, de <http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/rbpm.pdf>
- Griffin, D. (s.f.). *Los beneficios de una estructura organizativa horizontal*. Recuperado el 28 de agosto de 2015, de [pyme.lavoztx.com/los-beneficios-de-una-estructura-organizativa-horizontal-4196.html](http://pyme.lavoztx.com/los-beneficios-de-una-estructura-organizativa-horizontal-4196.html)
- Guerra, P. (2012). *Plan de negocios para la creación de una empresa que se dedique a la elaboración y comercialización de insuflado de quinua en el Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 21 de julio de 2015, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5142/T-PUCE-5369.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2009). *Investigación de Mercados en un ambiente de información digital*. México D.F.: McGraw Hill.
- Huerta, P., Estroz, B., & Martín, R. S. (s.f.). *Estrategias de entrada a mercados externos: Un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas*. Recuperado el 21 de abril de 2015, de

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%209-1/estrategias%20de%20entrada.pdf>

INCAE Business School. (2011). *¿Qué se mide?* Recuperado el 10 de junio de 2015, de Lanzamiento del Informe de Competitividad Global 2009-2010 del Foro Económico Mundial: [conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-negocios/WebsiteWEF/index\\_files/Page324.htm](http://conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-negocios/WebsiteWEF/index_files/Page324.htm)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2015). *Sistema de Consulta para Emprendedores - Sí Emrende*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emrende/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificador Nacional de Actividades Económicas - CIU 4.0*. Quito: INEC.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Tabulados Empalme*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015, de Encuesta de Manufactura y Minería - 2013: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/manufactura-y-mineria/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013*. Recuperado el 16 de abril de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)

International Telecommunication Union. (2014). *Statistics*. Recuperado el 16 de abril de 2015, de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

International Trade Center. (2015). *Lista de los importadores para el producto seleccionado: 100850 Quinoa "Chenopodium quinoa"*. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de Trade Map: [http://www.trademap.org/country\\_selproduct\\_ts.aspx](http://www.trademap.org/country_selproduct_ts.aspx)

International Trade Center. (2015). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Países Bajos (100850) - Quinoa*. Recuperado el 03 de noviembre de 2015, de Trademap: [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

International Trade Centre. (2014). *Lista de los países importadores para el producto seleccionado (190410) en 2014*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, de Trademap: [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson Education.

Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing*. México D.F.: McGraw Hill.

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (23 de abril de 2014). *Experto coreano verifica la excelencia de la calidad de la quinua ecuatoriana*. Recuperado el 03 de noviembre de 2015, de <http://www.produccion.gob.ec/experto-coreano-verifica-la-excelencia-de-la-quinua-ecuatoriana/sumak-life-productos-de-quinua-organica-ministerio-produccion-ecuador-gustavo-camelos-corea-06/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (18 de noviembre de 2014). *2017, año clave para Ecuador en exportación de quinua*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de [www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/](http://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/)

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (07 de enero de 2015). *Chimborazo: productores de quinua reciben crédito por 300 mil dólares*. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <http://www.agricultura.gob.ec/chimborazo-productores-de-quinua-reciben-credito-por-300-mil-dolares/>

Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). *Misión*. Recuperado el 11 de abril de 2015, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/valores-mision-vision/>

Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (27 de Octubre de 2014). *Ecuador con pie firme en el desarrollo tecnológico*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-con-pie-firme-en-el-desarrollo-tecnologico/>

Ministerio del Ambiente. (2008, 2009). *Huella Ecológica Nacional*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de Proyecto "Identificación, Cálculo y Mitigación de la Huella Ecológica del Sector Público y Productivo del Ecuador": [http://huella-ecologica.ambiente.gob.ec/huella\\_nacional.php](http://huella-ecologica.ambiente.gob.ec/huella_nacional.php)

Ministerio del Ambiente. (2015). *Acerca del PACC*. Recuperado el 19 de abril de 2015, de [http://www.pacc-ecuador.org/?option=com\\_content&task=view&id=31&Itemid=39](http://www.pacc-ecuador.org/?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=39)

Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Políticas Básicas Ambientales del Ecuador*. Recuperado el 11 de abril de 2015, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6078/77/T%C3%A4Dtulo%20Preliminar.doc>

- Ministry of Foreign Affairs. (s.f.). *CBI Product Fact Sheet*. Recuperado el 23 de agosto de 2015, de Fresh Exotic Tropical Fruit in the European Market: [www.cbi.eu/sites/default/files/study/product-factsheet-fresh-exotic-tropical-fruit-europe-fresh-fruit-vegetables-2014.pdf](http://www.cbi.eu/sites/default/files/study/product-factsheet-fresh-exotic-tropical-fruit-europe-fresh-fruit-vegetables-2014.pdf)
- Monitor Duurzaam Voedsel. (2012). *De bestedingen aan biologische producten in de gemeten verkoopkanalen*. Recuperado el 03 de noviembre de 2015, de [http://www.bionext.nl/sites/www.bionext.nl/files/bio-monitor\\_2012\\_uit\\_monitor\\_duurzaam\\_voedsel.pdf](http://www.bionext.nl/sites/www.bionext.nl/files/bio-monitor_2012_uit_monitor_duurzaam_voedsel.pdf)
- Navarro, J. P. (10 de junio de 2015). Potencial de exportación y comercialización de productos elaborados a base de quinua en Países Bajos. (K. Carpio, & D. Estrada, Entrevistadores)
- Nuts. (s.f.). *Organic Cacao Nibs*. Recuperado el 02 de noviembre de 2015, de <https://nuts.com/nuts/cacao/organic-nibs.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). (2014). *Tendencias y Perspectivas del Comercio Internacional de Quinua*. Santiago: FAO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013). *Dirección de Estadística*. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <http://faostat3.fao.org/browse/Q/QC/S>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). *Declaración del AIQ 2013*. Recuperado el 05 de noviembre de 2015, de Año Internacional de la Quinua 2013: <http://www.fao.org/quinoa-2013/iyq/es/>
- Organización Mundial del Comercio. (2015). *Acuerdos comerciales preferenciales*. Recuperado el 12 de abril de 2015, de Acuerdos comerciales regionales y arreglos comerciales preferenciales: [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/region\\_s/rta\\_pta\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/rta_pta_s.htm)
- Pro Ecuador. (2012, 2013, 2014, 2015). *Boletines de Comercio Exterior*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de [www.proecuador.gob.ec/?s=BOLETIN+COMERCIO+EXTERIOR&submit=Search&lang=es](http://www.proecuador.gob.ec/?s=BOLETIN+COMERCIO+EXTERIOR&submit=Search&lang=es)
- Pro Ecuador. (marzo, abril de 2013). *El mercado de Quinua en el Reino de los Países Bajos*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de Boletín de Análisis de Mercados Internacionales: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/PROEC\\_AM2013\\_MAR-ABR.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/PROEC_AM2013_MAR-ABR.pdf)

- Pro Ecuador. (2013). *Información de Mercado*. Recuperado el 18 de abril de 2015, de Quinoa en Países Bajos: [www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-quinoa-en-paises-bajos-2013/](http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-quinoa-en-paises-bajos-2013/)
- Pro Ecuador. (12 de marzo de 2013). *Lanzamiento de Consorcio Ecuatoriano de exportadores de Quinoa se realizó hoy*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de [www.proecuador.gob.ec/2013/03/12/lanzamiento-de-consorcio-ecuadoriano-de-exportadores-de-quinua-se-realizo-hoy/](http://www.proecuador.gob.ec/2013/03/12/lanzamiento-de-consorcio-ecuadoriano-de-exportadores-de-quinua-se-realizo-hoy/)
- Pro Ecuador. (2014). *Guía Comercial de Países Bajos*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de [www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC\\_GC2014\\_HOLANDA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_GC2014_HOLANDA.pdf)
- Pro Ecuador. (febrero-marzo de 2015). *Boletín de Comercio Exterior*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de [www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Boletin-BCE-feb-mar-15-final.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Boletin-BCE-feb-mar-15-final.pdf)
- Pro Ecuador. (s.f.). *Alimentos Frescos y Procesados*. Recuperado el 06 de octubre de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>
- Proexpansión. (11 de febrero de 2015). *Las tendencias en el mercado mundial de orgánicos 2015*. Recuperado el 16 de abril de 2015, de <http://proexpansion.com/es/articulos/1147-las-tendencias-en-el-mercado-mundial-de-organicos-2015>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). *El Índice de Desarrollo Humano (IDH)*. Recuperado el 15 de abril de 2015, de Informes sobre Desarrollo Humano: <http://hdr.undp.org/es/content/el-%C3%ADndice-de-desarrollo-humano-idh>
- Project Management Institute, Inc. (2015). *What is Project Management?* Recuperado el 04 de agosto de 2015, de <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>
- Real Dutch Food. (2015). *Albert Heijn Muesli*. Recuperado el 03 de noviembre de 2015, de <http://www.realdutchfood.com/ah-krokante-muesli-noten>
- Revista Líderes. (2013). *Líderes*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de Marcelo López, un 'top ten' del sector de las TICS: <http://www.revistalideres.ec/lideres/marcelo-lopez-top-ten-sector.html>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). El Balance. En *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (pág. 20;24; 30). Mexico: McGraw Hill.
- Santis, R. A. (2012). *The Euro Area Sovereign Debt Crisis*. Germany: European Central Bank.

- Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación*. Chile: Pearson Education.
- SeaRates LP. (s.f.). *Tiempo de tránsito, calculadora de distancia y distancias entre puerto y puerto*. Recuperado el 04 de noviembre de 2015, de <https://www.searates.com/es/reference/portdistance/?A=ChIjN3xCAkCa1ZERclXvWOGRuUQ&F=ChIjfcRUX2C3xUcRhUtelay7KVI&B=21247&E=11175&>
- Serna-Saldivar, S. O. (2010). *Cereal Grains: Properties, processing, and nutritional attributes*. CRC Press.
- SPREAD Sustainable Lifestyles 2050 European social platform project. (2012). *Sustainable Lifestyles: Today's facts and tomorrow's trends*. Recuperado el 18 de mayo de 2015, de [http://www.sustainable-lifestyles.eu/fileadmin/images/content/D1.1\\_Baseline\\_Report.pdf](http://www.sustainable-lifestyles.eu/fileadmin/images/content/D1.1_Baseline_Report.pdf)
- Stanton, W. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: McGraw Hill.
- Superintendencia de Compañías. (1999). Sección Sexta de la Compañía Anónima. En S. d. Compañías, *Ley de Compañías* (pág. 27). Quito: Superintendencia de Compañías.
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Consulta de Compañías*. Recuperado el 03 de octubre de 2015, de Búsqueda por provincia y actividad: [http://www.supercias.gov.ec:8080/sector\\_sociedades/faces/parametros\\_consulta\\_cias\\_x\\_provincia\\_y\\_actividad.jsp?height=410](http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp?height=410)
- Superintendencia de Compañías. (30 de Octubre de 2015). *Tabla de los Indicadores*. Obtenido de [http://www.supercias.gov.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](http://www.supercias.gov.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- The World Bank. (2014). *Doing Business 2015*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, de [http://www.doingbusiness.org/~/\\_media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf](http://www.doingbusiness.org/~/_media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf)
- Toapanta, G. (2012). *Mejora del proceso de obtención de granola en la Industria "Productos Naturales Shalom", a través de las Buenas Prácticas de Manufactura*. Recuperado el 22 de junio de 2015, de Repositorio Digital Escuela Politécnica Nacional: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/5156/1/CD-4535.pdf>

- Unión Europea. (25 de octubre de 2012). *Reglamento (UE) No 978/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se aplica un sistema de preferencias arancelarias generalizadas y se deroga el Reglamento (CE) no 732/2008 del Consejo*. Recuperado el 12 de abril de 2015, de Diario Oficial de la Unión Europea: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:303:0001:0082:ES:PDF>
- Unión Europea. (02 de diciembre de 2015). *Materiales y objetos de película de celulosa regenerada*. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?qid=1455584697940&uri=URISERV:sa0013>
- United Nation Development Program. (2014). *Human Development Index and its components*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, de <http://hdr.undp.org/en/content/table-1-human-development-index-and-its-components>
- United Nations Statistics Division. (2014). *CPC 2.0*. Recuperado el 04 de marzo de 2015, de Familia de Clasificaciones: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=25&Lg=3>
- United States Department of Agriculture. (2015). *Food Expenditures*. Recuperado el 17 de mayo de 2015, de Economic Research Service: <http://www.ers.usda.gov/data-products/food-expenditures.aspx>
- World Economic Forum. (2013). *The Global Information Technology Report 2013*. Recuperado el 16 de abril de 2015, de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf)
- World Economic Forum. (2014). *The Global Information Technology Report 2014*. Recuperado el 16 de abril de 2015, de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalInformationTechnology\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf)

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Entrevistas a Expertos

#### - Entrevista 1 -

---

#### Experto en Producción de Quinua y productos derivados

**Nombre:** Rodrigo Arroyo

**Formación:** Ingeniero Agroindustrial y de Alimentos

**Cargo:** Gerente General

**Empresa:** Inagrofa S.C.C., empresa dedicada a la actividad productiva agropecuaria de Quinua, así como la industrialización directa o indirecta de productos, comercialización y exportación de los mismos.

**Objetivo:** Recabar información relevante sobre la producción y comercialización de quinua en el país.

#### Preguntas y respuestas

##### 1. ¿Cuáles son las principales características de la quinua ecuatoriana?

La quinua ecuatoriana tiene mejor sabor que las distintas variedades que se encuentran en otros países, además es de grano más grande, más voluminoso; es bastante reconocida por su alto contenido nutricional, y sobretodo proteico.

##### 2. ¿Cómo cree que la quinua ecuatoriana este posicionada en los mercados internacionales?

Bueno, la producción local de quinua aún es muy pequeña en comparación con la producción que tiene Bolivia o Perú, que son los principales productores a nivel mundial, por lo que la quinua ecuatoriana no es muy conocida en mercados internacionales. En el mercado nacional si bien se ha incrementado un poco el consumo, si falta mucha promoción o posicionamiento del producto como tal y sus beneficios.

### **3. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso productivo de quinua a nivel local?**

La quinua únicamente es cultivada en las zonas andinas del país, las provincias que tienen más aptitud para el cultivo son Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y Cañar; de estas principalmente se trabaja con productores de Chimborazo y Pichincha que son los que tienen la mayoría de certificaciones necesarias y producen una mayor cantidad de cultivo por hectárea.

La época de siembra varía dependiendo de la zona de cultivo porque la siembra se da en épocas de lluvia, entonces tenemos que en la zona norte la siembra se da entre los meses de Junio y Julio y en la zona centro sur se da en los meses de Octubre y Noviembre. Lo primero que hay que hacer es arar, cruzar y surcar el suelo para prepararlo para la siembra, una vez sembrado el grano se procede a la cosecha en donde los agricultores primero cortan a mano las plantas con ayuda de una hoz, para después continuar con la gavilla y la trilla manual del grano para posteriormente secarlo y lavarlo para dejarlo limpio y apto para el consumo humano. Este proceso se da después de unos 7 u 8 meses de sembrado el grano, este lapso tiempo se da por cuanto la quinua es un cultivo tardío.

### **4. ¿Cuáles son las diferencias en el proceso productivo de quinua normal y quinua orgánica?**

Básicamente, la principal diferencia en el cultivo de un alimento orgánico es que en este no se utilizan químicos que aceleren el proceso de producción y te den un producto con características casi "perfectas", pero en Ecuador se puede decir que la producción de la quinua sigue siendo bastante artesanal porque entre los productores se sigue manteniendo el mismo estilo de cosecha casi preincaico de los pueblos aborígenes, es más muchos de los procesos siguen siendo bastante artesanales, por lo que hay que cuidar más bien que en la cosecha del grano no se descuiden las normas de higiene y calidad, esto porque algunos de los agricultores siguen secando el grano en el piso en donde fácilmente ellos mismos pueden pisar la cosecha o pueden existir bacterias que contaminen el grano, lo que significaría que se pierda todo el tema de las certificaciones de calidad necesarias para exportación o la comercialización del producto como Premium.

### **5. ¿Cuáles son los principales proveedores de quinua orgánica en el país?**

Bueno, como les mencioné antes los únicos avalados para la producción local de quinua orgánica en el país son los productores de Chimborazo que se encuentran dentro del

COPROBICHI, esta es la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo, que, si no me equivoco alberga a alrededor de unos 670 productores de quinua y otros alimentos certificados como orgánicos.

#### **6. ¿Qué costo tiene un quintal de quinua orgánica en el país?**

El quintal de quinua orgánica en el país oscila entre los USD 100 y 130 dólares.

#### **7. ¿Es la materia prima de fácil acceso o no?**

Si, la materia prima si es de fácil acceso, pueden contactarse directamente con los productores y si lo que buscan es una materia prima orgánica pueden contactarse directamente con el COPROBICHI, el mayor problema, sin embargo, es la cantidad de quinua producida porque puede haber problemas en cuanto a la cantidad de quinua producida para el abastecimiento de pedidos.

#### **8. Tomando en cuenta lo que hemos conversado, ¿cree usted que sería factible producir granola a base de quinua orgánica?**

Pienso que puede llegar a ser un producto atractivo para el mercado, sin embargo, tomando en cuenta el bajo consumo de quinua en el país, tal vez el producto no llegaría a tener el éxito esperado a nivel local.

Como me comentan que lo que buscan sería exportar el producto, ahí si le veo un poco más de mercado, porque en mercados internacionales la quinua como tal se encuentra ya posicionada como un súper alimento con un sin fin de propiedades nutricionales que atraen y motivan el consumo del producto como tal, entonces la elaboración de una granola a base de este cereal me parece factible; a nivel internacionales ya ves una amplia gama de productos hechos a base de quinua, como galletas, pasta, snacks o barras energéticas; entonces la preparación de un producto como este me parece que resultaría atractivo para el consumidor extranjero.

Ahora, si el producto es para exportación, deben enfocar todos sus esfuerzos en enviar un producto con certificaciones de calidad, comercio justo y orgánicas para poder impactar en el mercado meta, porque todas estas certificaciones son muy valoradas por el consumidor internacional.

## **9. ¿Qué tan fácil sería obtener certificaciones de comercio justo y origen orgánico?**

Si bien hay que cumplir una extensa serie de requisitos, existen varias empresas certificadoras que brindan asesoría y que gestionan la certificación que ustedes buscan.

Lo que si deben tomar en cuenta es que para certificar un producto como orgánico, todos sus componentes deben ser de origen orgánico y tener dicha certificación y no solo la quinua como tal.

### **- Entrevista 2 -**

---

#### **Experto en Comercio Exterior**

**Nombre:** José Fernando Cáceres

**Cargo:** Especialista en Asesoría en Comercio Exterior

**Institución:** Pro Ecuador

**Objetivo:** Recabar información relevante sobre el mercado objetivo y el potencial de mercado para el producto propuesto.

#### **Preguntas y respuestas**

##### **1. ¿Cuál sería el perfil de un potencial consumidor de granola hecha a base de quinua orgánica?**

Si hablamos de potenciales consumidores de granola, el mercado al que podrían enfocarse en realidad sería bastante grande; pero como estamos hablando de una granola con ingredientes especiales y de origen orgánico, me parece que los consumidores potenciales para este producto serían personas adultas, de nivel socioeconómico medio, medio-alto, es decir, estaríamos hablando de profesionales, de más de 35 años, que son los que tienen mayor poder adquisitivo y son más conscientes de lo que compran; también son personas más preocupadas por su salud y que por ende, consumen alimentos naturales, sin químicos, de origen orgánico; que usualmente compran en tiendas especializadas por que requieren mayor información sobre el origen de sus alimentos.

## **2. ¿Qué atributos debería tener el producto propuesto para satisfacer las necesidades del segmento de mercado objetivo?**

Tomando en cuenta las tendencias actuales de los consumidores neerlandeses, sobre todo en relación al tema salud, creo que su producto debería ser un producto bajo en azúcar, o calorías, sin químicos; otra cosa muy importante, sin transgénicos. Recordemos que usualmente este tipo de productos se consumen en el desayuno, entonces debería ser ligero o *light*, para poder ser consumido diariamente sin problemas... muy importante también, tiene que ser un producto "*ready to eat*", la granola obviamente ya lo es.

Ahora, tomando en cuenta que sería un producto importado, es muy importante que tenga todas las certificaciones, sobre todo aquellas que demuestren justamente que los ingredientes utilizados no contienen químicos.

Por otra parte, yo creería también que, tomando en cuenta que ahora en Países Bajos se consume muchas frutas de origen ecuatoriano, como la banana, las uvillas, mangos, mandarinas, sería importante que talvez incluyan estos ingredientes... el cacao ecuatoriano, muy reconocido en el mercado neerlandés, también podría ser una opción. Así podrían ofrecer algo diferente y talvez ahí tengan mejores oportunidades con su producto.

Como me dicen que su producto sería orgánico, también sería buena idea que el empaque también tenga características biodegradables o cualquiera que demuestre que es hecho de materiales amigables con el medio ambiente; talvez a un consumidor "normal" digamos, el tema del empaque no le va a importar tanto, pero si se van a enfocar en un nicho, seguro este es un atributo que si va a ser tomado en cuenta.

## **3. ¿Qué determinantes y patrones de consumo muestra el segmento de mercado objetivo?**

Existen varios criterios importantes para los neerlandeses a la hora de adquirir productos alimenticios. Yo diría que el más importante de todos es la calidad. Para los neerlandeses, la calidad de los productos que adquieren, sobre todo cuando hablamos de productos alimenticios es sumamente importante; generalmente es el criterio que predomina al momento de adquirir productos y va de la mano con la relación precio-calidad; esto significa que el consumidor neerlandés está dispuesto a pagar más por productos que considere tiene mayor calidad.

Otro de los criterios importantes para el consumidor neerlandés es también el conocimiento o experiencia de marca, todo lo ligado a la imagen del producto; pero no me refiero solamente al diseño del empaque por ejemplo, sino al posicionamiento de marca. Actualmente, para los

consumidores neerlandeses es muy importante adquirir marcas que muestren ciertos valores y que vayan de la mano con ciertas tendencias, como el tema de la salud, del respeto al medio ambiente, o de la responsabilidad social. En el caso de productos como alimentos, por ejemplo, los consumidores neerlandeses prefieren aquellos productos que tengan certificaciones Fair Trade; alimentos elaborados con productos naturales, sin químicos o ingredientes transgénicos, productos bajos en grasa, azúcar...

Y como ya les había mencionado, el tema del “*ready to eat*”, sería otro determinante de compra vital. En su gran mayoría, yo diría al menos un 80 o 90% de los consumidores neerlandeses compran alimentos listos para consumir; no es usual para ellos dedicar mucho tiempo a la preparación de alimentos, entonces, por lo general siempre prefieren productos listos o casi listos para consumir.

- **Hablando de la calidad, ¿cree que la quinua ecuatoriana sea considerada de mejor calidad o sabor en mercados extranjeros?**

No necesariamente de mejor calidad, tampoco de mejor sabor, pero si más voluminosa que la quinua producida por Bolivia y Perú. Esa sería la única ventaja de la quinua ecuatoriana frente a sus competidores.

#### **4. ¿Cuál sería la frecuencia o de intención de compra por parte de un potencial consumidor en relación al producto propuesto?**

Yo creería que un producto de estas características, digamos, tipo cereal, podría tener una frecuencia de compra semanal o quincenal, dependiendo de si es que estamos hablando de una familia de 3 o 4 personas, y entendiendo obviamente que no es el único tipo de producto que consumen en el desayuno.

Ahora, si pensamos en un consumidor individual, por decirlo así, talvez la frecuencia de compra sería menor.

#### **5. ¿Qué empresas comercializan granola o productos similares?**

Bueno, las empresas que venden granola en Países Bajos son muchas, la mayoría son de origen europeo; marcas como Jordan's que es inglesa, hay empresas alemanas, francesas... alemanas sobre todo.

Todas éstas comercializan granola o muesli, pero estamos hablando de las recetas tradicionales. No he visto productos de este tipo que tengan ingredientes como la quinua, o ingredientes muy exóticos o fuera de lo común en realidad.

Ahora, hablando de productos similares, habría que tomar en cuenta a los cereales normales, los que usualmente se comen en el desayuno; ahí también tenemos a empresas europeas pequeñas digamos, y están las grandes multinacionales con marcas como Kellog's por ejemplo.

### - Entrevista 3 -

---

#### **Experto en Logística Internacional**

**Nombre:** Juan Patricio Navarro

**Formación:** Master en e-Supply Chain Management & Logística Internacional

**Cargo:** Jefe Oficina Comercial del Ecuador en Rotterdam, Países Bajos

**Institución:** Pro Ecuador

**Experiencia:** Experto en promoción de exportaciones, gestión logística, estrategias de desarrollo, atracción de inversiones y turismo, desarrollo de políticas y estrategias en responsabilidad social empresarial a través de eventos, presentaciones, misiones, facilitación de contactos, identificación y generación de oportunidades comerciales, participación en ferias, asistencia y asesoramiento a empresas en acceso y penetración de mercados e investigaciones en materia comercial entre otras actividades.

**Objetivo:** Identificar características relevantes del mercado objetivo y el segmento de mercado óptimo para el producto propuesto, así como tendencias del sector de alimentos procesados en el país de destino; identificar oportunidades y limitantes para la exportación del producto propuesto al país de destino.

## Preguntas y respuestas

### 1. ¿Cuáles son las principales características de los consumidores neerlandeses? ¿Cómo es su comportamiento en relación a su alimentación?

Países Bajos es un país muy conservador en consumo, pero al mismo tiempo, es un país que en términos de un ratio de precio-calidad siempre está dispuesto a pagar un poco más caro por productos que consideren (los consumidores) que tienen mayor calidad.

En cuanto a sus patrones de comportamiento en cuanto a la alimentación, el neerlandés dedica de un promedio de 17 minutos a preparar y consumir su cena. El almuerzo, en el caso neerlandés, es nada más un sánduche, y el desayuno, es muy parecido al almuerzo, sin embargo, el desayuno y la cena son las principales comidas del día del neerlandés.

### 2. Por favor coméntanos un poco sobre la dinámica comercial del mercado neerlandés y el consumo de productos elaborados a base de quinua en Países Bajos.

Países Bajos es un país de mucha dinámica logística, vinculado a “traders” y a la comercialización de productos ingredientes, entre esos la quinua.

No hay quinua ecuatoriana en grano en Países Bajos, hay únicamente quinua boliviana y peruana; la razón es básicamente un tema de precios, además, de que los productores ecuatorianos tienen comprometido prácticamente toda su producción para Norteamérica.

La quinua como tal entra a Países Bajos al granel y es aquí donde empieza a transformarse. Se transforma en Países Bajos, en Alemania y en Francia, en productos semielaborados, listos para comer, entre esos, por ejemplo, ensaladas listas para comer, preparados de cocción rápida (10 a 15 minutos), también están los productos para cocinar, como la quinua en grano, la quinua reventada, la quinua en polvo, eso es por el surgimiento que está teniendo la quinua en Europa. A la quinua se le considera dentro de los “*super foods*”, por su alto aporte proteínico, calórico; sumamente saludable.

- ¿Cree que la quinua ecuatoriana sea considerada de mejor calidad?

No. En realidad, la quinua ecuatoriana en relación a la quinua peruana y boliviana es únicamente más grande y voluminosa, entonces implica menos cantidad, y eso en niveles de miles de toneladas tiene un efecto importante en el tema económico.

Otro punto importante que deberían considerar, es si quieren exportar como marca propia o hacerlo como marca blanca; obviamente si deciden empaquetarlo ustedes mismo, sus costos serían mayores, y esa decisión debería venir de un análisis de costos. Obviamente no es lo mismo exportar al granel que hacerlo en pallets; perderían alrededor de un 20% de espacio por el tema del empaque. Pero obviamente eso es parte del análisis de sensibilidad que deberían hacer en base a sus flujos financieros.

### **3. ¿Existen productos con características similares que tengan quinua como parte de sus ingredientes?**

No tengo mayor conocimiento de productos como granola o muesli que contengan quinua que se vendan aquí; no he visto productos como estos ni en los supermercados convencionales ni en los orgánicos. Tampoco he visto cereales de este tipo de marcas extranjeras. Generalmente estos son productos que han sido empacados o fabricados sea en Países Bajos, Alemania o Francia.

El único caso que conozco es el de una empresa francesa que tiene muesli de quinua, lo cual me parece muy interesante; es la primera vez que lo veo. Este muesli, la funda de 375gr. cuesta € 4,60, el kilo € 9,18; y es una combinación de chocolate, con quinua y cashews.

### **4. ¿Cuáles son las características de la granola o muesli fabricada en estos países?**

En realidad hay varias versiones. Hay versiones que tienen frutos del bosque, que son todo tipo de moras, mortiños, todo tipo de "berries"; luego tienes versiones que tienen frutos secos, que son almendras, nueces, cashews; y luego tienes versiones con más toques de cacao; todas siempre endulzadas con varios tipos de endulzantes naturales tipo miel. Mucho de la base tanto de la granola como el muesli es la avena. Básicamente en el mercado se ofertan las recetas tradicionales.

### **5. ¿Cuál es el nivel de consumo de este tipo de cereales en el mercado neerlandés?**

No te podría decir; esa información existe, pero es pagada, y nosotros como oficina comercial no tenemos acceso a ella. Existen estudios realizados por Euromonitor en relación a todos esos productos en el mercado neerlandés, pero es un estudio que cuesta alrededor de € 2.000.

**6. Dados los atributos del producto que te mencionamos anteriormente, ¿cree que el producto tendría una oportunidad real en supermercados de tipo orgánico o en aquellos en donde se le dé mayor importancia a certificados Fair Trade u otros de ese tipo?**

Todos los tipos de certificación son muy valorados aquí; Fair Trade es muy valorado, el tema orgánico es muy valorado. Me gustaría mostrarles un poco lo que existe actualmente en los supermercados, para que tengan una idea del tipo de producto y presencia que tienen. Por ejemplo, en el caso de Humbo, que es uno de los cinco principales supermercados que hay aquí, tenemos por ejemplo este cereal, que es una granola con miel, avena, almendras, es una marca alemana; aquí también tenemos una granola de frutos del bosque, que en realidad por temporada tiene cerezas, cranberries y nueces. También tenemos a esta empresa francesa, ellos ofrecen este muesli de chocolate. Aquí por ejemplo, para que tengan una idea en el tema de precios, el kilo de este tipo de granola está en € 9,69 euros, alrededor de 12 dólares.

Entonces yo diría que mercado si puede haber, sin embargo, hay que tomar en cuenta que todas estas empresas y los productos que les he mostrado, trabajan a través de canales de distribución sumamente consolidados.

**7. Siendo así, ¿cuál sería el canal de distribución más aconsejado para entrar al mercado?**

El canal más aconsejado sería a través de un intermediario, definitivamente. En Países Bajos necesitas inicialmente un intermediario; depende también un poco del canal con el que ustedes quieran trabajar. Los supermercados tienen una red de importadores que son los que los abastecen; porque Países Bajos es un país que se maneja con traders.

**8. Y tu recomendación en ese sentido ¿cuál sería?**

En Países Bajos existen cinco tiendas de supermercados. Hay un canal especial, un nicho específico, que es todo esto de orgánico, natural, Fair Trade, que dado el producto podría ser una alternativa, pero ahí el mercado es muchísimo más pequeño, más puntual.

Si se van a posicionar como orgánico, supermercados como *"Markt"*, que es una cadena super interesante, podría ser una opción; ellos están muy metidos con el tema orgánico, el tema Fair Trade; no trabajan nada convencional; pero ésto significaría que ustedes tienen que desarrollar todo un tema de trazabilidad en los ingredientes que van a utilizar; porque en ese sentido no solo la quinua tiene que ser orgánica, sino que todos los demás componentes también.

Así que para ustedes sería una opción enfocarse en supermercados orgánicos; tomando en cuenta también que la producción de quinua en el Ecuador es orgánica, si no me equivoco; ahora no se si tengan certificaciones orgánicas, eso ya depende mucho del productor.

## Anexo 2

### Análisis Investigación Cualitativa - Entrevista a Expertos

#### - Entrevista 1 -

<b>Objetivo</b>	Recabar información relevante sobre la producción y comercialización de quinua en el país
<b>Método de Recolección de Datos</b>	Entrevista semiestructurada a expertos
<b>Unidad de Análisis</b>	Experto Producción de Quinua y productos derivados
<b>Contexto</b>	Entrevista a Ingeniero Agroindustrial y de Alimentos, experto en temas relacionados a la producción, industrialización y comercialización de Quinua y sus derivados el mercado nacional
<b>Metodología de Codificación</b>	Codificación Abierta

#### Categorización y codificación de Información

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Frases Codificadas</b>
<b>A. QUINUA ECUATORIANA</b>	<b>A1. Características</b>	1. La quinua ecuatoriana tiene mejor sabor que las distintas variedades que se encuentran en otros países, además es de grano más grande, más voluminoso; es bastante reconocida por su alto contenido nutricional, y sobretodo proteico. (P1) 2. El quintal de quinua orgánica en el país oscila entre los USD 100 y 130 dólares. (P6)
	<b>A2. Posicionamiento</b>	1. La quinua ecuatoriana no es muy conocida en mercados internacionales. (P2)

Categoría	Subcategoría	Frases Codificadas
<b>B. PRODUCCIÓN</b>	<b>B1. Proveedores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principalmente se trabaja con productores de Chimborazo y Pichincha que son los que tienen la mayoría de certificaciones necesarias y producen una mayor cantidad de cultivo por hectárea. (P3)</li> <li>2. Los únicos avalados para la producción local de quinua orgánica en el país son los productores de Chimborazo que se encuentran dentro del COPROBICH. (P5)</li> </ol>
	<b>B2. Proceso Productivo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La quinua únicamente es cultivada en las zonas andinas del país, las provincias que tienen más aptitud para el cultivo son Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y Cañar. (P3)</li> <li>2. La época de siembra varía dependiendo de la zona de cultivo (...). Lo primero que hay que hacer es arar, cruzar y surcar el suelo para prepararlo para la siembra, una vez sembrado el grano se procede a la cosecha (...), para después continuar con la gavilla y la trilla manual del grano para posteriormente secarlo y lavarlo para dejarlo limpio y apto para el consumo humano. Este proceso se da después de unos 7 u 8 meses de sembrado el grano (...). (P3)</li> <li>3. En Ecuador (...) la producción de la quinua sigue siendo bastante artesanal. (P4)</li> <li>4. En el cultivo de un alimento orgánico (...) no utilizas químicos que aceleren el proceso de producción. (P4)</li> </ol>
	<b>B3. Nivel de Producción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La producción local de quinua aún es muy pequeña en comparación con la producción que tiene Bolivia o Perú, que son los principales productores a nivel mundial. (P2)</li> <li>2. Productores de Chimborazo y Pichincha (...) producen una mayor cantidad de cultivo por hectárea. (P3)</li> <li>3. Puede haber problemas en cuanto a la cantidad de quinua producida para el abastecimiento de pedidos. (P7)</li> </ol>
<b>D. OPORTUNIDADES COMERCIALES</b>	<b>D1. Potencial de comercialización en el país de destino</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puede llegar a ser un producto atractivo para el mercado. (P8)</li> <li>2. La elaboración de una granola a base de este cereal me parece factible. (P8)</li> <li>3. La preparación de un producto como este me parece que resultaría atractivo para el consumidor extranjero. (P8)</li> </ol>
	<b>D2. Requisitos para exportar al país de destino</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfocar todos sus esfuerzos en enviar un producto con certificaciones de calidad, comercio justo y orgánicas para poder impactar en el mercado meta. (P8)</li> </ol>
<b>C. COMPETENCIA EN EL MERCADO</b>	<b>C1. Productos Sustitutos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A nivel internacional ya ves una amplia gama de productos hechos a base de quinua, como galletas, pasta, snacks o barras energéticas. (P8)</li> </ol>

**- Entrevista 2 -**

<b>Objetivo</b>	Recabar información relevante sobre el mercado objetivo y el potencial de mercado para el producto propuesto
<b>Método de Recolección de Datos</b>	Entrevista semiestructurada a expertos
<b>Unidad de Análisis</b>	Experto en Comercio Exterior
<b>Contexto</b>	Entrevista a empleado gubernamental, asesor en comercio exterior en temas relacionados a la promoción de alimentos procesados
<b>Metodología de Codificación</b>	Codificación Abierta

**Categorización y codificación de Información**

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Frases Codificadas</b>
<b>A. QUINUA ECUATORIANA</b>	<b>A1. Características</b>	1. Más voluminosa que la quinua producida por Bolivia y Perú. Esa sería la única ventaja de la quinua ecuatoriana frente a sus competidores. (P3)
<b>B. MERCADO OBJETIVO</b>	<b>B1. Perfil del Consumidor Potencial</b>	2. Personas adultas, de nivel socioeconómico medio, medio-alto. (P1) 3. Profesionales, de más de 35 años, que son los que tienen mayor poder adquisitivo y son más conscientes de lo que compran. (P1) 4. Personas más preocupadas por su salud y que (...) consumen alimentos naturales, sin químicos, de origen orgánico. (P1) 5. Usualmente compran en tiendas especializadas. (P1) 6. Requieren mayor información sobre el origen de sus alimentos. (P1) 7. Dispuesto a pagar más por productos que considere tiene mayor calidad. (P3)
	<b>B2. Drivers de Compra</b>	1. El más importante de todos es la calidad. (P3) 2. La calidad de los productos que adquieren, sobre todo cuando hablamos de productos alimenticios es sumamente importante. (P3) 3. <i>(La calidad)</i> es el criterio que predomina al momento de adquirir productos. (P3)

Categoría	Subcategoría	Frases Codificadas
<p align="center"><b>B.</b> <b>MERCADO OBJETIVO</b></p>	<p align="center"><b>B2. Drivers de Compra</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Relación precio-calidad. (P3)</li> <li>5. Otro de los criterios importantes (...) es también el conocimiento o experiencia de marca. (P3)</li> <li>6. Todo lo ligado a la imagen del producto. (P3)</li> <li>7. Marcas que muestren ciertos valores y que vayan de la mano con ciertas tendencias, como el tema de la salud, del respeto al medio ambiente, o de la responsabilidad social. (P3)</li> <li>8. Neerlandeses prefieren aquellos productos que tengan certificaciones Fair Trade; alimentos elaborados con productos naturales, sin químicos o ingredientes transgénicos, productos bajos en grasa, azúcar... (P3)</li> <li>9. "Ready to eat", sería otro determinante de compra. (P3)</li> <li>10. Prefieren productos listos o casi listos para consumir. (P3)</li> </ol>
	<p align="center"><b>B3. Tendencias</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tema salud. (P2)</li> <li>2. Producto bajo en azúcar, o calorías, sin químicos; (...) sin transgénicos. (P2)</li> <li>3. "Ready to eat". (P2).</li> <li>4. En Países Bajos se consume muchas frutas de origen ecuatoriano, como la banana, las uvillas, mangos, mandarinas. (P2)</li> <li>5. El cacao ecuatoriano, muy reconocido en el mercado neerlandés. (P2)</li> <li>6. Empaque también tenga características biodegradables. (P2)</li> </ol>
<p align="center"><b>C.</b> <b>OPORTUNIDADES COMERCIALES</b></p>	<p align="center"><b>C1. Potencial de comercialización en el país de destino</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podría tener una frecuencia de compra semanal o quincenal, si (...) estamos hablando de una familia de 3 o 4 personas. (P4)</li> <li>2. Si pensamos en un consumidor individual, por decirlo así, talvez la frecuencia de compra sería menor. (P4)</li> </ol>
	<p align="center"><b>C2. Requisitos para exportar al país de destino</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Certificaciones, (...) que demuestren (...) que los ingredientes utilizados no contienen químicos. (P2)</li> </ol>
<p align="center"><b>D.</b> <b>COMPETENCIA EN EL MERCADO</b></p>	<p align="center"><b>D1. Empresas Competidoras</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas que venden granola en Países Bajos son muchas, la mayoría son de origen europeo. (P5)</li> <li>2. Hay empresas inglesas, alemanas, francesas... alemanas sobre todo. (P5)</li> <li>3. Todas estas comercializan granola o muesli, pero estamos hablando de las recetas tradicionales. (P5)</li> <li>4. No he visto productos de este tipo que tengan ingredientes como la quinua, o ingredientes muy exóticos o fuera de lo común en realidad. (P5)</li> <li>5. Habría que tomar en cuenta a los cereales normales, los que usualmente se comen en el desayuno; ahí también tenemos a empresas europeas pequeñas digamos, y están las grandes multinacionales con marcas como Kellogg's por ejemplo. (P5)</li> </ol>

**- Entrevista 3 -**

<b>Objetivo</b>	Identificar características relevantes del mercado objetivo y el segmento de mercado óptimo para el producto propuesto, así como tendencias del sector de alimentos procesados en el país de destino; identificar oportunidades y limitantes para la exportación del producto propuesto al país de destino
<b>Método de Recolección de Datos</b>	Entrevista semiestructurada a expertos
<b>Unidad de Análisis</b>	Experto en Logística Internacional
<b>Contexto</b>	Entrevista a empleado gubernamental, encargado de las relaciones comerciales entre Ecuador y Países Bajos; experto en temas relacionados a la promoción de exportaciones y gestión de logística internacional
<b>Metodología de Codificación</b>	Codificación Abierta

**Categorización y codificación de Información**

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Frases Codificadas</b>
<b>A. QUINUA ECUATORIANA</b>	<b>A1. Características</b>	1. La quinua ecuatoriana en relación a la quinua peruana y boliviana es únicamente más grande y voluminosa. (P2)
	<b>A2. Posicionamiento</b>	1. No hay quinua ecuatoriana en grano en Países Bajos. (P2) 2. A la quinua se le considera dentro de los "super foods", por su alto aporte proteínico, calórico; sumamente saludable. (P2)
<b>B. MERCADO OBJETIVO</b>	<b>B1. Perfil del Consumidor</b>	1. Conservador en consumo. (P1) 2. Siempre está dispuesto a pagar un poco más caro por productos que consideren que tienen mayor calidad. (P1) 3. El neerlandés dedica de un promedio de 17 minutos a preparar y consumir su cena. (P1)
	<b>B2. Tendencias</b>	1. Todos los tipos de certificación son muy valorados aquí; Fair Trade es muy valorado, el tema orgánico es muy valorado. (P6)

Categoría	Subcategoría	Frases Codificadas
<b>C. COMPETENCIA EN EL MERCADO</b>	<b>C1. Productos Homogéneos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tengo mayor conocimiento de productos como granola o muesli que contengan quinua que se vendan aquí. (P3)</li> <li>2. Tampoco he visto cereales de este tipo de marcas extranjeras. (P3)</li> <li>3. El único caso que conozco es el de una empresa francesa que tiene muesli de quinua (...), es una combinación de chocolate, con quinua y cashews. (P3)</li> <li>4. Funda de 375gr. cuesta € 4,60, el kilo € 9,18. (P3)</li> </ol>
	<b>C3. Productos Sustitutos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos que han sido empacados o fabricados sea en Países Bajos, Alemania o Francia. (P3)</li> <li>2. Hay versiones que tienen frutos del bosque, que son todo tipo de moras, mortiños, todo tipo de "berries". (P4)</li> <li>3. Versiones con más toques de cacao. (P4)</li> <li>4. Todas (...) endulzadas con varios tipos de endulzantes naturales tipo miel. (P4)</li> <li>5. Granola con miel, avena, almendras. (P6)</li> <li>6. Granola de frutos del bosque, (...) tiene cerezas, cranberries y nueces. (P6)</li> <li>7. La base (...) de la granola (...) es la avena. (P4)</li> <li>8. Recetas tradicionales. (P4)</li> <li>9. El kilo de este tipo de granola está en € 9,69 euros, alrededor de 12 dólares. (P6)</li> <li>10. Productos semielaborados, listos para comer, entre esos, por ejemplo, ensaladas listas para comer, preparados de cocción rápida (10 a 15 minutos), también están los productos para cocinar, como la quinua en grano, la quinua reventada, la quinua en polvo. (E3)</li> </ol>
<b>D. OPORTUNIDADES COMERCIALES</b>	<b>D1. Potencial de comercialización en el país de destino</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado si puede haber. (P6)</li> </ol>
	<b>D2. Requisitos para exportar al país de destino</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar todo un tema de trazabilidad en los ingredientes que van a utilizar. (P8)</li> </ol>
<b>E. CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>E1. Importación y Distribución</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Canales de distribución sumamente consolidados. (P6)</li> <li>3. Países Bajos es un país que se maneja con traders. (P7)</li> <li>4. El canal más aconsejado sería a través de un intermediario. (P7)</li> <li>5. Los supermercados tienen una red de importadores que son los que los abastecen. (P7)</li> <li>6. Hay un canal especial, un nicho específico, que es todo esto de orgánico, natural, Fair Trade. (P8)</li> </ol>
	<b>E2. Puntos de Venta</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una opción enfocarse en supermercados orgánicos. (P8)</li> <li>2. "Marqt", que es una cadena super interesante, podría ser una opción; ellos están muy metidos con el tema orgánico. (P8)</li> </ol>

## Consolidación de Información e Identificación de Información clave

Categoría	Subcategoría	Frases Codificadas
<p style="text-align: center;"><b>A.</b> <b>QUINUA</b> <b>ECUATORIANA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>A1. Características</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La quinua ecuatoriana tiene mejor sabor que las distintas variedades que se encuentran en otros países, además es de <b>grano más grande, más voluminoso</b>; es bastante reconocida por su alto contenido nutricional, y sobretodo proteico. (E1)</li> <li>2. <b>Más voluminosa</b> que la quinua producida por Bolivia y Perú. Esa sería la única ventaja de la quinua ecuatoriana frente a sus competidores. (E2)</li> <li>3. El quintal de quinua orgánica en el país oscila entre los USD 100 y 130 dólares. (E1)</li> <li>4. La quinua ecuatoriana en relación a la quinua peruana y boliviana es únicamente <b>más grande y voluminosa</b>. (E3)</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>A2. Posicionamiento</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>La quinua ecuatoriana no es muy conocida en mercados internacionales</b>. (E3)</li> <li>3. No hay quinua ecuatoriana en grano en Países Bajos. (E3)</li> <li>2. A la quinua se le considera dentro de los “<i>super foods</i>”, por su alto aporte proteínico, calórico; sumamente saludable. (E3)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>B.</b> <b>PRODUCCIÓN</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>B1. Proveedores</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Principalmente se trabaja con productores de Chimborazo y Pichincha</b> que son los que tienen la mayoría de certificaciones necesarias y producen una mayor cantidad de cultivo por hectárea. (E1)</li> <li>2. <b>Los únicos avalados para la producción local de quinua orgánica en el país son los productores de Chimborazo que se encuentran dentro del COPROBICH</b>. (E1)</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>B2. Proceso Productivo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La quinua únicamente es cultivada en las zonas andinas del país, las provincias que tienen más aptitud para el cultivo son Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y Cañar. (E1)</li> <li>2. La época de siembra varía dependiendo de la zona de cultivo (...). Lo primero que hay que hacer es arar, cruzar y surcar el suelo para prepararlo para la siembra, una vez sembrado el grano se procede a la cosecha (...), para después continuar con la gavilla y la trilla manual del grano para posteriormente secarlo y lavarlo para dejarlo limpio y apto para el consumo humano. Este proceso se da después de unos 7 u 8 meses de sembrado el grano (...). (E1)</li> <li>3. <b>En Ecuador (...) la producción de la quinua sigue siendo bastante artesanal</b>. (E1)</li> <li>4. En el cultivo de un alimento orgánico (...) no utilizas químicos que aceleren el proceso de producción. (E1)</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>B3. Nivel de Producción</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>La producción local de quinua aún es muy pequeña en comparación con la producción que tiene Bolivia o Perú, que son los principales productores a nivel mundial</b>. (E1)</li> <li>2. Productores de Chimborazo y Pichincha (...) producen una mayor cantidad de cultivo por hectárea. (E1)</li> <li>3. Puede haber problemas en cuanto a la cantidad de quinua producida para el abastecimiento de pedidos. (E1)</li> </ol>

Categoría	Subcategoría	Frases Codificadas
C. OPORTUNIDADES COMERCIALES	C1. Potencial de comercialización en el país de destino	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puede llegar a ser un producto atractivo para el mercado. (E1)</li> <li>2. <b>La elaboración de una granola a base de este cereal me parece factible.</b> (E1)</li> <li>3. <b>La preparación de un producto como este me parece que resultaría atractivo para el consumidor extranjero.</b> (E1)</li> <li>4. <b>Podría tener una frecuencia de compra semanal o quincenal, si (...) estamos hablando de una familia de 3 o 4 personas.</b> (E2)</li> <li>5. Si pensamos en un consumidor individual, por decirlo así, talvez la frecuencia de compra sería menor. (E2)</li> <li>6. Mercado si puede haber. (E3)</li> </ol>
	C2. Requisitos para exportar al país de destino	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Enfocar todos sus esfuerzos en enviar un producto con certificaciones de calidad, comercio justo y orgánicas para poder impactar en el mercado meta.</b> (E1)</li> <li>2. Certificaciones, (...) que demuestren que los ingredientes utilizados no contienen químicos. (E2)</li> <li>3. <b>Desarrollar todo un tema de trazabilidad en los ingredientes que van a utilizar.</b> (E3)</li> </ol>
D. MERCADO OBJETIVO	D1. Perfil del Consumidor Potencial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Personas adultas, de nivel socioeconómico medio, medio-alto.</b> (E2)</li> <li>2. <b>Profesionales, de más de 35 años, que son los que tienen mayor poder adquisitivo y son más conscientes de lo que compran.</b> (E2)</li> <li>3. <b>Personas más preocupadas por su salud y que (...) consumen alimentos naturales, sin químicos, de origen orgánico.</b> (E2)</li> <li>4. <b>Usualmente compran en tiendas especializadas.</b> (E2)</li> <li>5. <b>Requieren mayor información sobre el origen de sus alimentos.</b> (E2)</li> <li>6. <b>Dispuesto a pagar más por productos que considere tiene mayor calidad.</b> (E2)</li> <li>7. Conservador en consumo. (E3)</li> <li>8. Siempre está dispuesto a pagar un poco más caro por productos que consideren que tienen mayor calidad. (E3)</li> <li>9. El neerlandés dedica de un promedio de 17 minutos a preparar y consumir su cena. (E3)</li> </ol>
	D2. Drivers de Compra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El más importante de todos es la calidad. (E2)</li> <li>2. La calidad de los productos que adquieren, sobre todo cuando hablamos de productos alimenticios es sumamente importante. (E2)</li> <li>3. <b>(La calidad) es el criterio que predomina al momento de adquirir productos.</b> (E2)</li> <li>4. <b>Relación precio-calidad.</b> (E2)</li> <li>5. Otro de los criterios importantes (...) es también el conocimiento o experiencia de marca. (E2)</li> <li>4. Todo lo ligado a la imagen del producto. (E2)</li> <li>6. Marcas que muestren ciertos valores y que vayan de la mano con ciertas tendencias, como el tema de la salud, del respeto al medio ambiente, o de la responsabilidad social. (E2)</li> </ol>

Categoría	Subcategoría	Frases Codificadas
D. MERCADO OBJETIVO	D2. Drivers de Compra (continuación)	<p>7. Neerlandeses prefieren aquellos productos que tengan certificaciones Fair Trade; alimentos elaborados con productos naturales, sin químicos o ingredientes transgénicos, productos bajos en grasa, azúcar... (E2)</p> <p>8. "Ready to eat", sería otro determinante de compra. (E2)</p> <p>9. Prefieren productos listos o casi listos para consumir. (E2)</p>
	D3. Tendencias	<p>1. Tema salud. (E2)</p> <p>2. Producto bajo en azúcar, o calorías, sin químicos; (...) sin transgénicos. (E2)</p> <p>3. "Ready to eat". (E2)</p> <p>4. En Países Bajos se consume muchas frutas de origen ecuatoriano, como la banana, las uvillas, mangos, mandarinas. (E2)</p> <p>5. El cacao ecuatoriano, muy reconocido en el mercado neerlandés. (E2)</p> <p>6. Empaque también tenga características biodegradables. (E2)</p> <p>7. Todos los tipos de certificación son muy valorados aquí; Fair Trade es muy valorado, el tema orgánico es muy valorado. (E3)</p>
E. COMPETENCIA EN EL MERCADO	E1. Empresas Competidoras	<p>1. Las empresas que venden granola en Países Bajos son muchas, la mayoría son de origen europeo. (E2)</p> <p>2. Hay empresas inglesas, alemanas, francesas... alemanas sobre todo. (E2)</p> <p>3. Todas estas comercializan granola o muesli, pero estamos hablando de las recetas tradicionales. (E2)</p> <p>4. No he visto productos de este tipo que tengan ingredientes como la quinua, o ingredientes muy exóticos o fuera de lo común en realidad. (E2)</p> <p>5. Habría que tomar en cuenta a los cereales normales, los que usualmente se comen en el desayuno; ahí también tenemos a empresas europeas pequeñas digamos, y están las grandes multinacionales con marcas como Kellogg's por ejemplo. (E2)</p>
	E2. Productos Homogéneos	<p>1. No tengo mayor conocimiento de productos como granola o muesli que contengan quinua que se vendan aquí. (E3)</p> <p>2. Tampoco he visto cereales de este tipo de marcas extranjeras. (E3)</p> <p>3. El único caso que conozco es el de una empresa francesa que tiene muesli de quinua (...), es una combinación de chocolate, con quinua y cashews. (E3)</p> <p>4. Funda de 375gr. cuesta € 4,60, el kilo € 9,18.(E3)</p>
	E3. Productos Sustitutos	<p>1. A nivel internacional ya ves una amplia gama de productos hechos a base de quinua, como galletas, pasta, snacks o barras energéticas. (E1)</p> <p>2. Productos que han sido empacados o fabricados sea en Países Bajos, Alemania o Francia. (E3)</p>

Categoría	Subcategoría	Frases Codificadas
<p style="text-align: center;"><b>E.</b> <b>COMPETENCIA EN EL</b> <b>MERCADO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>E3. Productos</b> <b>Sustitutos</b> <i>(continuación)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Hay versiones que tienen frutos del bosque, que son todo tipo de moras, mortiños, todo tipo de “berries”. (E3)</li> <li>12. Versiones con más toques de cacao. (E3)</li> <li>13. Todas (...) endulzadas con varios tipos de endulzantes naturales tipo miel. (E3)</li> <li>14. Granola con miel, avena, almendras. (E3)</li> <li>15. Granola de frutos del bosque, (...) tiene cerezas, cranberries y nueces. (E3)</li> <li>16. La base (...) de la granola (...) es la avena. (E3)</li> <li>17. <b>Recetas tradicionales.</b> (E3)</li> <li>18. <b>El kilo de este tipo de granola está en € 9,69 euros, alrededor de 12 dólares.</b> (E3)</li> <li>19. <b>Productos semielaborados, listos para comer, entre esos, por ejemplo, ensaladas listas para comer, preparados de cocción rápida (10 a 15 minutos), también están los productos para cocinar, como la quinua en grano, la quinua reventada, la quinua en polvo.</b> (E3)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>F.</b> <b>CANALES DE</b> <b>DISTRIBUCIÓN</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>F1. Importación y</b> <b>Distribución</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Canales de distribución sumamente consolidados. (E3)</li> <li>2. <b>Países Bajos es un país que se maneja con traders.</b> (E3)</li> <li>3. <b>El canal más aconsejado sería a través de un intermediario.</b> (E3)</li> <li>4. <b>Los supermercados tienen una red de importadores que son los que los abastecen.</b> (E3)</li> <li>5. Hay un canal especial, un nicho específico, que es todo esto de orgánico, natural, Fair Trade. (E3)</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>F2. Puntos de Venta</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Una opción enfocarse en supermercados orgánicos.</b> (E3)</li> <li>2. <i>“Marqt”</i>, que es una cadena super interesante, podría ser una opción; ellos están muy metidos con el tema orgánico. (E3)</li> </ol>

## **Análisis de Información**

### **A. Quinua Ecuatoriana**

Si bien la quinua ecuatoriana no es muy conocida en mercados internacionales, la quinua como tal es considerada como un “*super food*” y es reconocida en dichos mercados por su alto contenido nutricional y proteico (Navarro, 2015).

Según Navarro y Cáceres, a pesar de que los consumidores extranjeros no perciben diferencias en relación a la calidad o sabor de la quinua ecuatoriana frente a sus competidores, es reconocido que la quinua producida en Ecuador, es más voluminosa y de grano más grande en comparación con otras variedades (2015).

### **B. Producción**

En el Ecuador, el proceso productivo de quinua, que toma entre 7 y 8 meses, sigue llevándose a cabo de manera artesanal, por lo que no se utilizan químicos, pesticidas o maquinaria pesada dentro mismo (Arroyo, 2015).

A pesar de que la producción local de quinua aún es muy pequeña en comparación con la producción que tiene Bolivia o Perú, en los últimos años, la producción de este cereal se ha incrementado debido a una mayor cantidad de cultivo por hectárea, de los principales productores de quinua en Ecuador, que se ubican en las provincias de Pichincha y Chimborazo, siendo estos últimos los únicos avalados para la producción local de quinua orgánica en el país (Arroyo, 2015).

### **C. Oportunidades Comerciales**

Si bien la elaboración de un producto con características como las propuestas resulta factible, es importante tomar en cuenta que para que este resulte atractivo para el consumidor extranjero, este debe contar con certificaciones de calidad, comercio justo

y orgánicas, que garanticen el origen y características tanto de sus ingredientes y como de su proceso de manufactura (Arroyo, 2015).

#### **D. Mercado Objetivo**

Según José Fernando Cáceres, dadas las actuales tendencias hacia el cuidado de la salud y el medio ambiente, el mercado potencial para el producto propuesto estaría compuesto por personas adultas, profesionales, de nivel socioeconómico medio, medio-alto, de más de 35 años, con mayor poder adquisitivo y mayor consciencia de sus decisiones de compra; personas preocupadas por su salud, que consumen alimentos naturales, listos para consumir, de origen orgánico, bajos en grasas y azúcares, que cuentan con certificaciones de calidad y origen; y que usualmente se venden en tiendas especializadas (2015).

Los principales criterios o drivers de compra de los potenciales consumidores están ligados a la calidad percibida del producto, aunque también son importantes la imagen y posicionamiento de las marcas (Cáceres, 2015).

Es importante tomar en cuenta las actuales tendencias en el consumo de frutas como bananas, uvillas, mangos y mandarinas; y otros productos de origen ecuatoriano como el cacao (Cáceres, 2015).

#### **E. Competencia en el Mercado**

La mayoría de empresas que comercializan granola en Países Bajos, son empresas de origen europeo, principalmente de Alemania, Francia e Inglaterra.

Si bien solo se tiene conocimiento de un único producto de características similares al producto propuesto, cuyo precio oscila entre € 4,60 y € 9,18; existe una amplia variedad de sustitutos, entre los que se incluyen no solamente cereales tradicionales tipo muesli o granola, con precios que alcanzan los € 9,69; sino que también otro tipo

de productos listos para comer, elaborados a base de quinua como galletas, pasta, snacks o barras energéticas (Navarro, 2015).

## **F. Canales de Distribución**

Dado el nivel de consolidación de los canales de distribución en Países Bajos, se considera altamente necesario acceder al mercado a través de intermediarios o traders comerciales (Navarro, 2015).

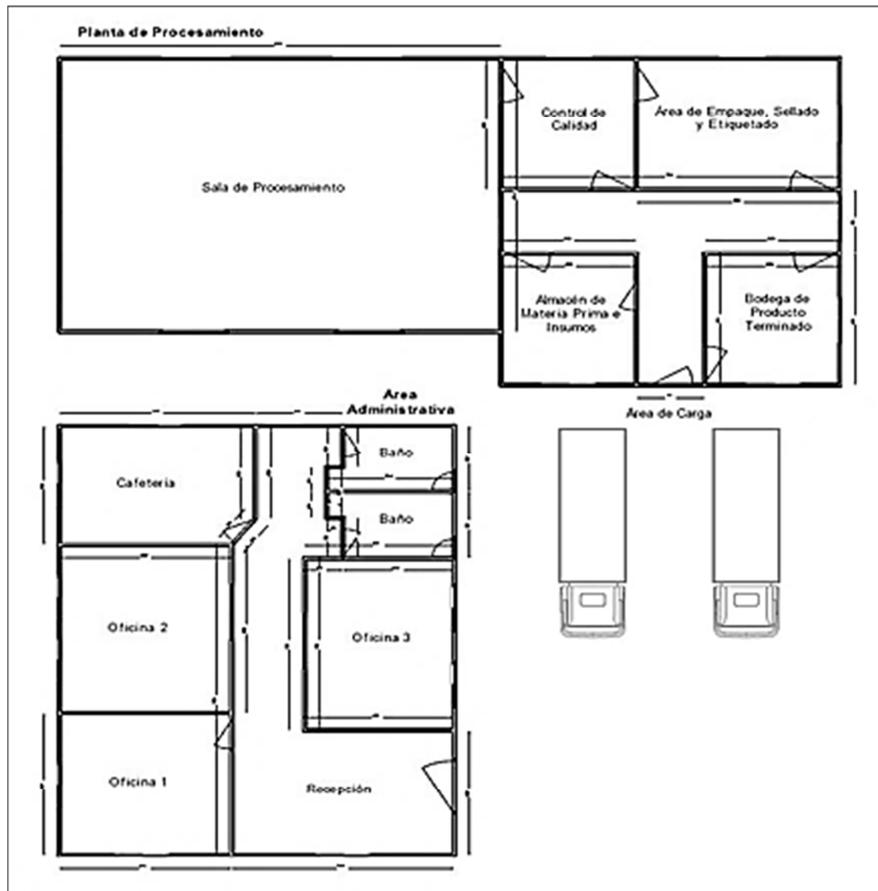
Según Navarro, para el acceso a un nicho de mercado específico, como el de alimentos orgánicos, una opción viable es enfocarse en puntos de venta especializados, como supermercados orgánicos (2015).

### Anexo 3

#### Detalle y presupuesto de adecuaciones de Infraestructura

INSTALACIONES Y MEJORAS				
Área	U. Medida	Cantidad	Detalle	Valor Total
Área Administrativa	m <sup>2</sup>	100	Remodelaciones varias	\$ 1.000,00
Área de Producción	m <sup>2</sup>	350	Construcción y Adecuación de Planta de Producción	\$ 53.300,00
<b>Total</b>				<b>\$ 54.300,00</b>

Área de remodelación



## Anexo 4

### Detalle de Activos

ACTIVOS TANGIBLES					
Activos Tangibles	Cantidad	Unidad de Medida	Valor Unitario	Valor Total	Vida Útil (años)
<b>Terrenos</b>				<b>\$ 61.602,36</b>	NA
Terreno	537,6	metros cuadrados	\$ 114,59	\$ 61.602,36	
<b>Edificios, Construcciones y Mejoras</b>				<b>\$ 69.766,05</b>	20
Edificaciones	73,85	metros cuadrados	\$ 209,43	\$ 15.466,05	
Adecuaciones	450	metros cuadrados	\$ 120,67	\$ 54.300,00	
<b>Maquinaria y Equipo</b>				<b>\$ 25.740,00</b>	
Balanza Industrial	2	unidades	\$ 230,00	\$ 460,00	10
Cocina Industrial	1	unidades	\$ 760,00	\$ 760,00	10
Horno Industrial Eléctrico	1	unidades	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	10
Extrusor Industrial de Cereales	1	unidades	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	10
Medidor de humedad y temperatura para granos y cereales	2	unidades	\$ 140,00	\$ 280,00	5
Fregadero industrial	1	unidades	\$ 885,00	\$ 885,00	10
Tina de acero inoxidable	3	unidades	\$ 1.250,00	\$ 3.750,00	5
Olla de acero inoxidable	2	unidades	\$ 1.215,00	\$ 2.430,00	5
Bandeja Industrial 46x66	40	unidades	\$ 25,00	\$ 1.000,00	3
Utensilios de cocina varios	25	unidades	\$ 15,00	\$ 375,00	1
Bombona de gas industrial	2	unidades	\$ 150,00	\$ 300,00	10
Máquina dosificadora	1	unidades	\$ 1.450,00	\$ 1.450,00	10
Impresora de fechas de caducidad y lote	1	unidades	\$ 750,00	\$ 750,00	10
Maquina selladora de bolsas con zipper	1	unidades	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	10
Pallet plástico	30	unidades	\$ 25,00	\$ 750,00	3
<b>Equipos de Computación</b>				<b>\$ 7.370,00</b>	
Computador Laptop	6	unidades	\$ 980,00	\$ 5.880,00	3
Impresora Láser Multifunción	1	unidades	\$ 320,00	\$ 320,00	3
Teléfono de escritorio	6	unidades	\$ 90,00	\$ 540,00	3
Infocus	1	unidades	\$ 340,00	\$ 340,00	3
Pantalla de proyección eléctrica	1	unidades	\$ 290,00	\$ 290,00	3
<b>Muebles y Enseres</b>				<b>\$ 6.940,00</b>	
Escritorio de oficina	4	unidades	\$ 180,00	\$ 720,00	7
Escritorio de recepción	1	unidades	\$ 210,00	\$ 210,00	7
Archivador	6	unidades	\$ 120,00	\$ 720,00	7
Silla Escritorio	5	unidades	\$ 80,00	\$ 400,00	7
Silla Auxiliar	14	unidades	\$ 40,00	\$ 560,00	7
Silla Plástica	12	unidades	\$ 22,00	\$ 264,00	7
Sillón	2	unidades	\$ 190,00	\$ 380,00	7
Mesa comedor	2	unidades	\$ 260,00	\$ 520,00	7
Lavamanos	4	unidades	\$ 60,00	\$ 240,00	7
Servicio higiénico	6	unidades	\$ 75,00	\$ 450,00	7
Dispensador papel higiénico	6	unidades	\$ 25,00	\$ 150,00	3
Dispensador toalla de papel	1	unidades	\$ 30,00	\$ 30,00	3
Dispensador jabón	4	unidades	\$ 16,00	\$ 64,00	3
Dispensador gel antibacterial	2	unidades	\$ 16,00	\$ 32,00	3
Secador de manos	2	unidades	\$ 80,00	\$ 160,00	3
Especios	2	unidades	\$ 30,00	\$ 60,00	3
Microondas	2	unidades	\$ 120,00	\$ 240,00	5
Estación de cafetería	1	unidades	\$ 120,00	\$ 120,00	7
Lavabo	1	unidades	\$ 110,00	\$ 110,00	7
Dispensador de café	1	unidades	\$ 320,00	\$ 320,00	5
Dispensador de agua	1	unidades	\$ 150,00	\$ 150,00	3
Televisor Pantalla Plana 32"	2	unidades	\$ 430,00	\$ 860,00	5
Soporte Televisor 32" Pared	2	unidades	\$ 90,00	\$ 180,00	7
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 171.418,41</b>	

## Anexo 5

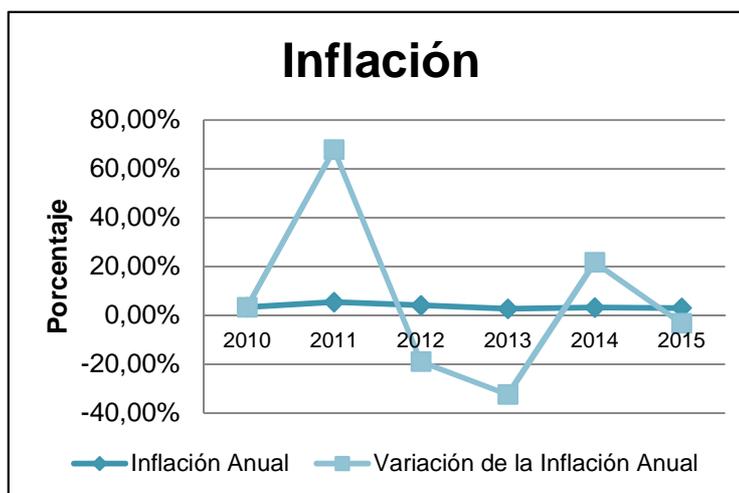
### Cálculo de la Inflación Promedio Ecuador y Países Bajos

ECUADOR	Año Base	Periodo 2011-2015				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
<b>Inflación Anual</b>	3,33%	5,41%	4,16%	2,70%	3,20%	3%
<b>Variación de la Inflación Anual</b>	0	62%	-23%	-35%	19%	-6%

<b>Inflación Anual Promedio</b>	<b>3,31%</b>
---------------------------------	--------------

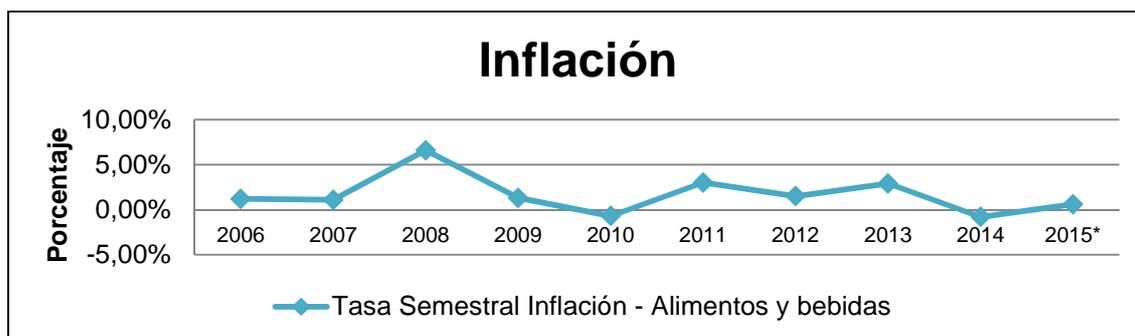
<b>Inflación Semestral Promedio</b>	<b>1,65%</b>
-------------------------------------	--------------

<b>Inflación Mensual Promedio</b>	<b>0,28%</b>
-----------------------------------	--------------



PAÍSES BAJOS	Año Base	Periodo 2006-2015								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
<b>Variación Tasa Semestral Inflación - Alimentos y bebidas</b>	1,20%	1,1%	6,6%	1,3%	-0,7%	3,0%	1,5%	2,9%	-0,8%	0,6%

<b>Inflación Semestral Promedio</b>	<b>1,44%</b>
-------------------------------------	--------------



## Anexo 6

### Supuestos para el cálculo de Costos Indirectos de Fabricación

Como costos directos de fabricación se han tomado en cuenta los siguientes rubros mensuales:

Servicio	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Energía Eléctrica	Kw/hora	18.559	\$ 0,05	\$ 927,95
Agua potable	metro cúbico	1.277	\$ 0,13	\$ 166,00
Gas	metro cúbico	21.084	\$ 0,00	\$ 42,17
<b>Total</b>				<b>\$ 1.136,12</b>

\* Rubros calculados en base a promedios de la industria:

Servicio	Unidad de medida	Consumo Total Industria anual	Promedio anual
Energía Eléctrica	Kw/hora	4.008.765	222.709
Agua potable	metro cúbico	275.815	15.323
Gas	metro cúbico	2.277.039	126.502

## Anexo 7

### Supuestos para el cálculo de Costos de Exportación / Importación

Los siguientes costos referenciales, serán utilizados para el cálculo de los costos de exportación:

Valores Ex Works (VEW)	Costo Total	
Comisión de Agente	3%	sobre las ventas
Costo Embalajes	\$ 20,00	por carga
Valor FAS (Franco al Costado)	Costo Total	
Costos Transporte Interno	\$ 266,72	por carga
Gastos/Trámites Aduaneros Exportación	\$ 250,00	por carga
Valor FOB/FOT/FOR (Franco a bordo Camión/tren)	Costo Total	
Costos carga Mercancía	\$ 44,45	por carga
Costos Tasa Puerto de Salida	\$ 133,36	por carga

b. El margen de contribución esperado es del 40%

d. Los siguientes costos referenciales, serán utilizados para el cálculo de los costos de importación, y el posterior cálculo referencial de precios:

Valor CIF (Costo, Seguro y Flete)		
Costo Transporte Internacional	\$ 1.100,00	por carga
Costo Seguro	\$ 40,00	por carga
Precio Venta al Importador (DDP)		
Aranceles y tasas	3%	
Gastos Portuarios	\$ 310,47	por carga
Gastos Transporte en Destino	\$ 133,06	por carga

e. El margen de contribución esperado para mayoristas es del 30%

f. El margen de contribución esperado para minoristas es del 20%

\* Se realizará una carga mensual

\*\* Valores en base a cotizaciones de:

<https://www.searates.com/es/reference/portdistance/?B=21247&E=11175&>

<http://worldfreightrates.com/freight>

## Anexo 8

### Cálculo de Precios de Exportación

Costos	Producto		
	Granola Natural	Granola Uvilla	Granola Chocolate
<b>Costo Variable Bruto del Producto (CVB)</b>			
Costo Materia Prima e Insumos	\$ 2,81	\$ 3,03	\$ 3,43
Costo de Mano de Obra Directa	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,30
<b>Total Costo Variable Bruto</b>	<b>\$ 3,46</b>	<b>\$ 3,69</b>	<b>\$ 4,09</b>
<b>Costo Variable Neto del Producto (CVN)</b>			
Devolución de Impuestos y tasas (Drawbacks)	\$ 0,34	\$ 0,36	\$ 0,41
<b>Total Costo Variable Neto</b>	<b>\$ 3,13</b>	<b>\$ 3,32</b>	<b>\$ 3,68</b>
<b>Margen de Contribución (MC)</b>			
Margen De Contribución	\$ 2,16	\$ 2,30	\$ 2,55
<b>Total Previo (CVN + MC)</b>	<b>\$ 5,29</b>	<b>\$ 5,62</b>	<b>\$ 6,23</b>
<b>Valor Ex Works (VEW)</b>			
Comisión de Agente	\$ 0,16	\$ 0,17	\$ 0,19
Costos Embalaje	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Total Costos Especificos Ex Works</b>	<b>\$ 0,16</b>	<b>\$ 0,17</b>	<b>\$ 0,19</b>
<b>Total Valor ExWorks (CVN + MC + VEW)</b>	<b>\$ 5,45</b>	<b>\$ 5,79</b>	<b>\$ 6,42</b>
<b>Valor FAS (Franco al Costado)</b>			
Costos Transporte Interno	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03
Gastos/Trámites Aduaneros Exportación	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>Total Valor FAS</b>	<b>\$ 5,50</b>	<b>\$ 5,84</b>	<b>\$ 6,47</b>
<b>Valor FOB/FOT/FOR (Franco a bordo Camión/tren)</b>			
Costos carga Mercancía	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costos Tasa Puerto de Salida	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
<b>Total Valor FOB - Puerto de Origen</b>	<b>\$ 5,52</b>	<b>\$ 5,86</b>	<b>\$ 6,49</b>
<b>Unitario</b>	<b>\$ 5,52</b>	<b>\$ 5,86</b>	<b>\$ 6,49</b>
<b>Caja x24</b>	<b>\$ 132,36</b>	<b>\$ 140,63</b>	<b>\$ 155,69</b>
<b>Valor CIF (Costo, Seguro y Flete)</b>			
Costo Transporte Internacional	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10
Costo Seguro	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Total Precio CIF - Puerto/Lugar de Desembarque</b>	<b>\$ 5,62</b>	<b>\$ 5,97</b>	<b>\$ 6,59</b>
<b>Precio Venta al Importador (DDP)</b>			
Aranceles y tasas	3%	\$ 0,17	\$ 0,18
Gastos Portuarios	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03
Gastos Transporte en Destino	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
<b>Total Precio Venta Importador (DDP)</b>	<b>\$ 5,83</b>	<b>\$ 6,19</b>	<b>\$ 6,83</b>
<b>Precio Venta al Minorista</b>			
<b>Recargo</b>			
Margen Mayorista	30%	\$ 1,75	\$ 1,86
<b>Total Precio Venta al Minorista</b>	<b>\$ 7,58</b>	<b>\$ 7,94</b>	<b>\$ 8,58</b>
<b>PVP Previo</b>			
<b>Recargo</b>			
Margen Detallista	20%	\$ 1,52	\$ 1,59
<b>Total PVP Previo</b>	<b>\$ 9,10</b>	<b>\$ 9,45</b>	<b>\$ 10,10</b>
<b>Precio de Venta Final Público</b>			
Ajustes de Competencia	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Precio de Venta Final Público - dólares</b>	<b>\$ 9,10</b>	<b>\$ 9,45</b>	<b>\$ 10,10</b>
<b>Total Precio de Venta Final Público - euros</b>	<b>€ 10,03</b>	<b>€ 10,42</b>	<b>€ 11,13</b>

## Anexo 9

### Supuestos para el cálculo de Gastos Operacionales

<b>Gastos Administrativos</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Gastos Sueldos y salarios</b>	<b>\$ 3.866,63</b>	<b>mensual</b>
Gerente General	\$ 2.029,10	mensual
Contador - Auditor	\$ 1.029,80	mensual
Asistente Administrativa	\$ 807,73	mensual
<b>Gastos Servicios Profesionales y/o de terceros</b>	<b>\$ 966,67</b>	<b>mensual</b>
Servicio de Vigilancia	\$ 600,00	mensual
Servicio de Mantenimiento	\$ 116,67	mensual
Servicio de Limpieza	\$ 250,00	mensual
<b>Gastos Servicios Básicos Complementarios</b>	<b>\$ 530,00</b>	<b>mensual</b>
Servicio de Telefonía	\$ 350,00	mensual
Servicio de Internet	\$ 180,00	mensual
<b>Gastos Suministros</b>	<b>\$ 95,00</b>	<b>mensual</b>
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$</b>	<b>5.458,30</b>

<b>Gastos Ventas</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Gastos Publicidad</b>	<b>\$ 33.938,74</b>	<b>anual</b>
Participación Ferias Internacionales	\$ 10.181,62	anual
Página web / Catálogo web / Publicaciones prensa	\$ 3.393,87	anual
Promoción de Ventas	\$ 20.363,25	anual
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>36.755,27</b>