



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE GRANOLA DE QUINOA A
ALEMANIA

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

Profesor Guía
Carlos Valladares

Autora
Gianina Orlando Haro

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Gianina Orlando, 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”

Carlos D. Valladares, MBA
C.I: 1002122768

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Msgs. Luis Fernando Bustos Burbano
C.I: 1702469920

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Gianina Orlando Haro
C.I: 0924136344

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, mi apoyo incondicional, a Dios, a mi novio, amigos y Director de tesis por su ayuda durante este proceso.

DEDICATORIA

A mis papas, quienes me enseñaron el significado del amor incondicional y a no rendirme hasta lograr mis objetivos.

RESUMEN

El plan de negocios para la creación de una empresa de exportación de granola al mercado alemán, está compuesto por el análisis de entornos, cliente y la oportunidad del negocio, donde se exploran las condiciones externas e internas de los factores que inciden en el desarrollo de la empresa. En base a esta información se determina que existe una oportunidad de negocio, con un potencial de crecimiento en el corto plazo. Es importante mencionar, que la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea da un impulso adicional al proyecto de exportación de granola a base de quinua. Una vez determinada la oportunidad de negocio, se establecen los lineamientos de la empresa en base a sus componentes de marketing y organizacional. El plan de marketing contiene las estrategias de internacionalización y la estrategia de desarrollo de producto, en base a estas, se construyen las acciones del marketing mix, el cual tiene un fuerte énfasis en la promoción internacional de la granola a base de quinua. El último componente del plan de negocios es el análisis financiero, donde existe una proyección a cinco años de los estados contables y en base a esta información construir el flujo de caja del proyecto e inversionista. Los cuales determinaron, la viabilidad de ejecutar la empresa de exportación, debido a que, tiene un VAN positivo de \$ 4.240,19 en el caso del inversionista y una TIR de 24,37%, estos criterios de valoración son positivos y recomiendan la puesta en marcha de la empresa.

ABSTRACT

The business plan for the creation of an export company of granola to the German market, is composed by the analysis of environments, customer and the opportunity of the business, where the external and internal conditions of the factors that affect the development of the company are explored. Based on this information it is determined that there is a business opportunity, with growth potential in the short term. It is important to mention that the signing of the trade agreement with the European Union gives an additional boost to the quinoa-based granola export project. Once the business opportunity is determined, the company's guidelines are established based on its marketing and organizational components. The marketing plan contains internationalization strategies and product development strategy, based on these, the marketing mix actions are built, which has a strong emphasis on the international promotion of quinoa-based granola. The last component of the business plan is the financial analysis, where there is a five-year projection of the financial statements and based on this information the cash flow of the project and investor was built. They determined the feasibility of executing the export company, because it has a positive NPV of \$ 4,240.19 in the case of the investor and a IRR of 24.37%. These valuation criteria are positive and recommend the start-up of the company.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANALISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo.....	4
2.1.2 Análisis de la industria (Porter).....	10
2.1.3 Conclusiones del análisis del entorno externo y de la industria.....	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación Cualitativa.....	14
3.1.1 Entrevista a expertos.....	14
3.2 Investigación Cuantitativa	18
3.2.1 Información fuentes secundarias.....	18
3.2.2 Análisis Cuantitativo	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	22
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1 Estrategia general de marketing	25
5.1.1 Mercado objetivo	26
5.1.2 Propuesta de valor	27
5.2 Mezcla de Marketing.....	27
5.2.1 Producto	27
5.2.1 Precio	31
5.2.2 Plaza	34
5.2.3 Promoción	35

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.2 Plan de Operaciones.....	38
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	38
6.3. Estructura Organizacional	42
6.3.1 Estructura Legal de la empresa.....	42
6.3.2 Diseño Organizacional	44
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.1.1 Proyección de ingresos	46
7.1.2 Proyección de costos	47
7.1.3 Proyección de gastos	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	48
7.2.1 Inversión inicial.....	48
7.2.2 Capital de trabajo	48
7.2.3 Estructura de capital.....	48
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1 Estado de resultados.....	49
7.3.2 Estado de situación financiera.....	50
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.3.3 Estado de flujo de caja del proyecto.....	51
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	52
7.4.3 Criterios de valoración.....	52
7.4 Índices financieros	52

CONCLUSIONES GENERALES	53
REFERENCIAS.....	55
ANEXOS	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Acorde a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, el Ecuador es un país que tiene una alta potencialidad en su producción agrícola debido a sus condiciones climáticas naturales, que favorecen el cultivo de quinua de alta calidad. Este cereal andino forma parte de los súper alimentos por su aporte nutricional y propiedades químicas que benefician a la salud de los consumidores (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2011).

En el sector externo, el Ecuador exportó quinua hacia el mundo por un valor FOB de \$ 1.527.000 en el año 2013, de este valor el 12% se dirigió hacia el mercado alemán. En el año 2014, las exportaciones a Alemania representaron el 12% y en el año 2015 este porcentaje se incrementó a \$ 1.403.830 que representa el 25% de las exportaciones totales de quinua del país (ProEcuador, 2015). Ante estas cifras es importante recalcar que el consumo de la quinua en el país alemán incrementó notablemente de un año al otro, por lo que generar una investigación para medir la viabilidad de la exportación de granola a base de quinua a ese mercado es una idea atractiva.

En este sentido el mencionado país, importó quinua del mundo un valor FOB de \$ 2.920.657 en el año 2013, para el año 2014 las importaciones de Alemania crecieron sustancialmente a \$ 21.150.164 y en el año 2015 este mercado se ubicó en \$ 22.742.191 (ProEcuador, 2015).

Por otro lado, "Alemania es el mayor mercado de Europa para los productos orgánicos, libres de gluten, donde se incluye la quinua. Se espera que la demanda de quinua en el mercado alemán aumente en los próximos años debido al interés de los consumidores vegetarianos, que en Alemania son el 9% de la población. El mercado alemán es totalmente dependiente de

las importaciones para abastecer su mercado, ya que las condiciones climáticas no favorecen para su producción local” (ProEcuador, 2013).

Por las razones anteriormente expuestas se puede afirmar que la quinua es un producto demandado en el país europeo y por ende la granola a base de quinua tiene potencial para ser aceptada en el mercado alemán. Por lo tanto se propone la creación de una empresa productora y exportadora de granola a base de quinua.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad comercial, evaluar la viabilidad operativa y estimar la rentabilidad financiera de la creación de una empresa que se dedique a la exportación de granola de quinua a Alemania en el año 2017.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo y las fuerzas competitivas de la industria para verificar los factores que pueden incidir en el desarrollo del proyecto de exportación de granola a base de quinua al mercado alemán.
- Diseñar y realizar una investigación de mercado mediante métodos cualitativos y cuantitativos para determinar la caracterización de los consumidores que forman parte del mercado objetivo.
- Generar una estrategia de marketing que permita implementar acciones de promoción y publicidad para dar a conocer el producto en el país de destino.
- Elaborar un plan de operaciones el cual incluyan procesos estratégicos, operativos y de apoyo para el correcto funcionamiento administrativo y operacional de la empresa.
- Desarrollar proyecciones financieras del proyecto para verificar la rentabilidad financiera de la exportación de granola a base de quinua al mercado alemán.

2. ANALISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

Clasificación CIU

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIU) versión 4.0, la cual es empleada por la Superintendencia de Compañías, (Superintendencia de Compañías, 2014) el producto que comercializa el proyecto se ubica en la siguiente categoría:

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Unificada CIU

C	Industria Manufactura
C10	Elaboración de productos alimenticios
C106	Elaboración de productos de molinería y derivados del almidón
C106.21	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales

Tomado de INEC, 2016

Competencia

De acuerdo a la información del Portal de Comercio Exterior en la página web del Banco Central (2016), los siguientes son los exportadores de productos elaborados a base de quinua:

Tabla 2. Exportadores de productos elaborados a base de quinua

Compañía	Tipo	Ubicación
Inagro	Sociedad Civil	Otavalo
Sumaklife	Compañía Limitada	Ambato
Ecopallana	Compañía Limitada	Ambato
Bio Taita Chimborazo	Corporación de Productores	Riobamba
Proquinua	Sociedad Anónima	Ibarra

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2016

2.1.1 Entorno externo

El análisis del entorno externo se desarrolla en base a la metodología PEST (político, económico, social y tecnológico), la cual tiene por objetivo examinar los factores que inciden en el desenvolvimiento de una empresa en marcha o en un proyecto por implementarse (Martínez & Milla, 2012).

Entorno Político

Las relaciones internacionales emprendidas durante el gobierno del Economista Rafael Correa han estado marcadas por un acercamiento bilateral con países de tendencias ideológicas similares a la visión política del gobierno actual, como es el caso de Venezuela, Bolivia, Cuba y Nicaragua. Además, se ha buscado un acercamiento a China por medio de relaciones comerciales y financieras, principalmente en el intercambio de petróleo a cambio de financiamiento del presupuesto del Estado. Por el contrario, el gobierno ecuatoriano no ha fortalecido las relaciones comerciales con su principal socio comercial, que son los Estados Unidos, ya que se ha vencido el sistema de preferencias andinas, por lo cual, varios productos ecuatorianos pagan arancel para entrar al mercado estadounidense.

La siguiente lista muestra los acuerdos internacionales vigentes entre el Ecuador y el Mundo:

1. Acuerdos Multilaterales. - Países miembros de la Organización Mundial de Comercio. Fecha de suscripción: 21 de enero de 1996.
2. Uniones Aduaneras. - Países miembros de la Comunidad Andina de Naciones. Fecha de suscripción: 26 de mayo de 1969.
3. Acuerdos de Alcance Parcial. - Guatemala: 19 de febrero de 2013; Chile: 10 marzo 2008; Mercosur: 18 octubre 2004; México: 31 mayo 1993 (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).

La siguiente tabla muestra la situación de las exportaciones ecuatorianas en el periodo 2008 – 2015:

Tabla 3. Exportaciones del Ecuador

Destino	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos	6.169	8.435	4.626	6.077	9.771	10.617	11.107	11.282
Centroamérica	531	778	513	452	563	426	389	175
Comunidad Andina	2.258	2.558	1.628	2.142	2.814	3.069	2.816	2.549
Resto de América	2.560	3.525	3.874	4.610	4.578	4.524	4.188	4.188
Total América	11.519	15.296	10.642	13.282	17.726	18.636	18.501	19.061
Unión Europea	1.812	2.192	2.082	2.265	2.690	2.445	3.032	3.971
Otros Países Europa	505	642	756	765	923	947	1.038	909
Total Europa	2.318	2.835	2.838	3.030	3.613	3.392	4.071	4.879
Asia	431	643	342	1.095	885	1.578	2.065	2.471
África	21	18	16	50	65	110	101	122
Oceanía	20	19	22	30	30	31	33	40
Otros países	13	7	4	3	3	17	77	68
TOTAL	14.321	18.818	13.863	17.490	22.322	23.765	24.848	25.732

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2016

Con la firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, el sector externo del país se dinamizará, por lo que, en el año 2017 existe una posición positiva para las empresas que busquen comercializar sus productos con el mercado europeo.

En lo que respecta al entorno político del país de destino, el esquema de gobierno alemán se basa en un sistema parlamentario federal, mediante la Ley Fundamental de Alemania que rige desde el año 1948. El poder legislativo está conformado por la Cámara del Bundestag (Parlamento Federal) y el Bundesrat (Consejo Federal, integrado por los Ministros y/o Presidentes de los estados federados). El Presidente de la República Federal es el Jefe de Estado, elegido por cinco años por la Asamblea Federal. El Jefe de Gobierno es el canciller federal, que es elegido por el Bundestag (Dirección de Inteligencia Comercial - Proecuador, 2014).

En la actualidad ostenta el poder político en Alemania, una coalición de partidos políticos con tendencia socialdemócrata, su líder es la Canciller Angela Merkel. El país goza de una alta estabilidad política, lo que permite un equilibrio en la gestión de políticas públicas, que tiene un sentido de concordancia con los legados de la Unión Europea. Precisamente Alemania es uno de los países líderes del bloque regional por su fortaleza económica y estabilidad política. La estabilidad política hace a Alemania un país llamativo para buscar compradores.

Entorno Económico

La disminución de las importaciones se debe a los acuerdos de restricción de importaciones y sobre tasas arancelarias como medida proteccionista del país. Las cuales han generado un desequilibrio en la oferta y demanda de múltiples productos con un efecto de incremento de precios. (INEC, 2015). Esto ha permitido que la balanza comercial del país tenga una ligera disminución en el año 2014 y 2015 con relación al año 2013, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 1. Balanza Comercial

Adaptado de Banco Central del Ecuador (2015)

Estas restricciones arancelarias fueron puestas para promover la producción nacional, a su vez el gobierno y otras entidades públicas y privadas han implementado diferentes proyectos que benefician a los medianos y pequeños productores. Acorde a la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA EP), entre el 2015 y el 2016, la exportación de quinua pasó de 100 a 400 toneladas métricas. Esto gracias a la ejecución de diferentes proyectos como “Plan de Mejora Competitiva (PMC)”; “Sistemas de producción bajo microcrédito, con énfasis en quinua, en la sierra norte del Ecuador” y “Sistemas de producción

sostenibles para garantizar la seguridad alimentaria en comunidades pobres de la provincia de Cotopaxi”. Proyectos respaldados por entidades como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, la FAO y el PRONALEG-GA del INIAP.

El Ecuador exportó quinua hacia el mundo por un valor FOB de \$ 1.527.000 en el año 2013, de este valor el 12% se dirigió hacia el mercado alemán; en el año 2014, las exportaciones a Alemania representaron el 7% y en el año 2015 este porcentaje se incrementó a \$ 1.403.830 que representa el 25%.

Tabla 4. Exportaciones de quinua del Ecuador

	Año 2013	%	Año 2014	%	Año 2015	%
ALEMANIA	185.419	12%	237.660	7%	1.403.830	25%
OTROS PAISES	1.341.581	88%	3.148.900	93%	4.131.650	75%
TOTAL	1.527.000	100%	3.386.560	100%	5.535.480	100%

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2016

Adicional a esto, el gobierno ecuatoriano fundó el Consorcio de Exportadores de Quinua, organismo que ayudará a la promoción y exportación de quinua a través de las 30 oficinas comerciales de Proecuador en los diferentes países (MAGAP, 2016).

La economía de Alemania, es una de las principales a nivel mundial y dentro de la Unión Europea es la que más genera exportaciones y empleo. En la siguiente tabla se puede apreciar los indicadores socioeconómicos más importantes del mercado de destino de este plan de negocio:

Tabla 5. Estadísticas económicas de Alemania

CAPITAL	BERLIN
Población (año 2015)	81,305,856
PIB (año 2015)	USD 3.37 billones
PIB per cápita (2015)	USD 39,100

Crecimiento del PIB	0.90%
Composición del PIB por sector (2015):	
Agricultura	0.80%
Industria	28.10%
Servicios	71.10%
Comercio Exterior (2015):	
Exportaciones ecuatorianas a Alemania (miles)	USD 377,608.27
Importaciones ecuatorianas desde Alemania (miles)	USD 563,915.95

Tomado de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015

En lo que respecta al entorno económico del país de destino, “Alemania es el mayor mercado de Europa para los productos orgánicos, libres de gluten, donde se incluye la quinua. Se espera que la demanda de quinua en el mercado alemán aumente en los próximos años debido al interés de los consumidores vegetarianos, que en Alemania son el 9% de la población. El mercado alemán es totalmente dependiente de las importaciones para abastecer su mercado, ya que las condiciones climáticas no favorecen para su producción local” (ProEcuador, 2013).

Entorno Social

Fomentando el hábito de consumo de la quinua en la población Ecuatoriana, el Ministerio de Turismo en conjunto con la Asociación de Chefs del Ecuador, lanzó en Octubre 2016 la semana de la Quinua. Alimento del pasado para gente del futuro es el nombre con el cual se denominó al presente evento con el fin de que los ecuatorianos consuman quinua. Posteriormente al lanzamiento del evento se pudo observar que las personas que asistieron a este acontecimiento indicaron que adicionarán a su alimentación la quinua (Agronegocios, 2016).

Por otro lado, la quinua se ha convertido en el cultivo de mayor expansión de granos andinos en el país gracias al apoyo que otorga el Gobierno Ecuatoriano en relación a la inversión para la adquisición y uso de maquinaria y agroquímicos, así como de capacitaciones constantes. Sin embargo los

agricultores aún esperan que el soporte continúe por parte de las autoridades y esperan crecimiento del consumo de quinua no sólo en Ecuador sino a nivel mundial. (El Comercio, 2013).

En cuanto al entorno social del país de destino, acorde a un informe realizado por la GTAI (Germany Trade & Invest), Agencia de desarrollo económico de Alemania, la población alemana es altamente receptiva a influencias culturales y a tendencias culinarias. Adicionalmente, el aumento de la conciencia sobre la salud ha dado como resultado una demanda por productos diferentes y que aporten beneficios a los consumidores abriendo nuevos nichos de mercado. El informe también indica que la venta de comida orgánica aumentó en más del 11% en el 2015, siendo el mercado más grande de Europa que consume alimentos orgánicos (Germany Trade & Invest, 2016).

Alrededor de $\frac{3}{4}$ de la población alemana ve una conexión directa entre nutrición y salud física. Cada vez más alemanes consideran su forma de alimentarse como una manera de superar o evitar problemas de salud como diabetes u obesidad (Germany Trade & Invest, 2016).

Entorno Tecnológico

La elaboración de granola no tiene un alto componente tecnológico, las principales herramientas son implementos fabricados de acero inoxidable y en el proceso de empaque se utilizan maquinas selladoras. En cuanto al proceso de producción de la quinua, su forma de cultivo y cosecha se ha mantenido invariable desde la época colonial entre los agricultores de la sierra ecuatoriana. Los cambios que se han aplicado provienen del uso de fertilizantes orgánicos, de esta manera se cumple con las certificaciones de origen que demandan los países importadores (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016).

En cuanto al entorno tecnológico de Alemania, se ha tomado en cuenta la logística de transporte. El país de destino cuenta con la infraestructura más moderna de Europa. En lo que tiene que ver con puertos marítimos, cuenta con

60 puertos de carga de exportación, siendo Hamburgo y Bremerhaven los más importantes. En el tema de puertos aéreos, la carga de importación ingresa por Frankfurt y Hanover, para posteriormente ser distribuida por una red de carreteras y ferrocarriles de gran calidad” (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR, 2015)

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

En el presente caso, el sector competitivo corresponde a los comercializadores de productos alimenticios naturistas en el mercado alemán.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Porter establece que la amenaza de nuevos competidores influye en la baja de rentabilidad en el sector, ya que los competidores buscarán ganar cuota de mercado. En el caso de los productos alimenticios en Alemania, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, debido a los siguientes aspectos:

1. Economías de escala por el lado de la oferta. – las empresas que venden en el mercado alemán tienen una estructura de comercialización que se basa en la generación de grandes volúmenes de producción. Esto sucede, porque Alemania es un mercado atractivo para los exportadores, ya que cuenta con un alto nivel de consumo y es accesible para los productores.
2. Costos de cambio para los clientes. – los costos de cambio para los clientes del mercado de alimentos en Alemania son bajos, esto indica que el consumidor no tiene una barrera que le limita la compra de un producto nuevo.
3. Acceso a los canales de distribución. – el exportador que busque comercializar en los supermercados de Alemania, cuenta con varios canales de distribución, los cuales no se encuentran relacionados con los supermercados por lo que su barrera de entrada es baja.

4. Políticas gubernamentales restrictivas. – en Alemania no existe una política pública que frene la entrada de productos alimenticios, siempre y cuando cumplan con los requerimientos de origen y calidad. El gobierno alemán forma parte del mercado de la Unión Europea que es proclive al libre comercio entre las naciones.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se fundamenta en la influencia que tienen para afectar la rentabilidad de la empresa mediante el incremento del precio de la materia prima. En el caso de las empresas de comercialización de alimentos, los proveedores tienen un bajo poder de negociación, porque existen varias organizaciones o personas naturales que pueden abastecer a la industria, no existe un solo vendedor. Este factor incentiva la creación de empresas en el sector ya que pueden disponer de proveedores sin dificultad. Los factores que pueden perjudicar a la provisión de materia prima se suscriben a factores climáticos que afectan a toda la industria. Adicionalmente los proveedores ofrecen productos que no son diferenciados, ya que no existe una patente que se imponga sobre los alimentos.

Amenaza de productos sustitutos

De acuerdo al análisis de las fuerzas competitivas de Porter, los productos sustitutos limitan el potencial de crecimiento de un sector al poner un techo al precio que se puede cobrar. En el caso de la industria de alimentos la amenaza de los productos sustitutos es alta, ya que, existen diferentes productos alimenticios que suplen la necesidad nutricional de los consumidores, fragmentando el mercado. En el mercado alemán existen varias empresas que comercializan sustitutos de la quinua como por ejemplo el amaranto y cereales libres de gluten, los cuales suplen de forma similar a la quinua.

Poder de negociación de consumidores

En el caso del sector analizado, el poder de la negociación de los consumidores es alto, ya que existe una gran variedad de productos sustitutos

por lo que los consumidores pueden ser sensibles al precio o las características y beneficios que el producto les pueda proporcionar.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores que comercializan productos alimenticios en el mercado alemán es alta debido a los siguientes factores:

1. Los costos de cambio son bajos. – para los consumidores de productos alimenticios es fácil cambiarse de marca al momento de realizar su compra, debido a la variedad de oferta y la mínima diferenciación en el precio final.
2. Bajo nivel de diferenciación de la competencia. – los productos alimenticios satisfacen una necesidad básica del consumidor, que es suplir su necesidad calórica. En el mercado alemán existe una gran canasta de productos, donde se puede encontrar granola de diferentes variedades e ingredientes. Esto hace que la diferencia entre adquirir un producto u otro sea baja para el consumidor, por ende, no exista diferenciación entre la competencia.
3. El producto es perecedero. – los productos alimenticios deben tener una fecha de caducidad debido a la conformación de sus ingredientes, por lo que un producto alimenticio caducado pierde su valor para el consumidor. Ante esto los supermercados tienden a abaratar los precios de los productos que están por vencer o simplemente lo retiran de la percha con un perjuicio para el proveedor.

En base a la información obtenida en el análisis de entornos se construye la siguiente Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), donde se indica que el peso de las oportunidades es mayor a las amenazas (*Ver Anexo 1*)

2.1.3 Conclusiones del análisis del entorno externo y de la industria en base en los resultados de la matriz EFE:

- A pesar de que durante el mandato del actual presidente los acercamientos

comerciales han sido con países con ideologías proteccionistas, en diciembre del 2016 se firmó un tratado con la Unión Europea, abriendo un amplio mercado y oportunidades para empresas posicionadas y emprendedores.

- Actualmente tanto el Ecuador como el resto de países del mundo se enfrentan a una recesión, lo que ocasiona que su capacidad adquisitiva disminuya.
- Se puede apreciar claramente que la población Ecuatoriana se encuentra actualmente considerando a la quinua como parte de su alimentación. Es muy importante el apoyo constante del Gobierno con el fin de que la siembra de este producto continúe creciendo en base no solo de la parte financiera sino también a un tema muy puntual, como lo es la capacitación, beneficiando directamente a la calidad de la materia prima.
- Es notorio el apoyo del gobierno para fomentar el cultivo y consumo de la quinua. Al mismo tiempo el mercado alemán está dispuesto a probar este súper alimento.
- Con la información obtenida podemos notar que la población alemana está dispuesta a probar productos nuevos que aporten beneficios a su salud, características que cumple el producto.
- Para la elaboración de la granola no se necesita mucha tecnología. A su vez el país receptor posee una buena infraestructura para la distribución y comercialización del producto.
- La entrada de nuevos competidores es alta ya que Alemania posee una economía fuerte convirtiéndolo en un mercado atractivo.
- El país cuenta con diferentes proveedores de materia prima, por lo que no hay riesgo de alzas de precio o desabastecimiento.
- Por tratarse de alimentos es alto el riesgo a que sustituyan un producto por otro.
- Los consumidores son susceptibles al precio y características del producto.
- Hay mucha rivalidad entre competidores debido a que el mercado receptor cuenta con alianzas comerciales con muchos países del mundo y pocas barreras de ingreso.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para el presente proyecto se utilizaron principalmente fuentes de información primaria analizando factores cualitativos y cuantitativos; Para reforzar la información obtenida también se utilizaron fuentes secundarias. En la parte cualitativa se hicieron entrevistas a expertos en diferentes áreas de interés y las encuestas fueron hechas a personas en la ciudad de Berlín.

3.1 Investigación Cualitativa

3.1.1 Entrevista a expertos

La duración de la entrevista fue de aproximadamente una hora y media y fue hecha de forma individual.

A continuación, el detalle de las personas a las cuales se les realizó la entrevista:

Expertos en producción de granola de quinua y derivados

Experto 1: Paul Pérez Silva

Formación: Ingeniero en Administración de Empresas

Cargo: Gerente General

Empresa: Proalimenserv, empresa dedicada a la elaboración y comercialización de granola a base de quinua.

Fecha: 29 de septiembre del 2016 de 10:30 AM a 12:00PM

Experto 2: Guillermo Tapia

Formación: Licenciado en Química

Cargo: Gerente General

Empresa: Cereales Andinos, empresa dedicada al procesamiento e industrialización de la quinua.

Fecha: 29 de septiembre del 2016 de 5:30 PM a 07:00PM

Resumen de las entrevistas

- Ambos expertos consideran que la quinua tiene un futuro prometedor en el consumo nacional e internacional debido a la creciente demanda de alimentos saludables.
- Según Paul Pérez sí hay apoyo por parte del gobierno para exportar sabiéndolo buscar, por ejemplo, el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio de Industrias y Productividad y ProEcuador. Instituciones que brindan su apoyo con capacitaciones, asesoría de imagen, ferias de exposición y desarrollo de marca.
- La decisión de exportar en el caso de Proalimenserv fue debido a que su principal comprador era el Estado, el cual compraba para el desayuno escolar. Actualmente, al implementar nuevas regulaciones ya no cuentan con ese cliente. Al dejar de contar con el Estado tuvo que buscar mercados internacionales. En el caso de Cereales Andinos fue por decisión propia de expandir su mercado.
- Las 2 empresas utilizan proveedores para obtener las diferentes materias primas que emplean. Para la quinua se proveen de agricultores locales y para la avena se la compran a importadores, ya que la producción local no abastece el mercado interno.
- En cuanto al mercado objetivo la quinua y sus derivados puede ser consumido por cualquier persona, a cualquier edad que cuente con el poder adquisitivo.
- Los 2 expertos coinciden que no hay un producto sustituto para la granola y creen que la granola es el producto sustitutos de los cereales convencionales con alto nivel de azúcar como por ejemplo Zucaritas
- Para entrar en el mercado extranjero, hay que considerar que el etiquetado debe seguir las normas FDA, asegurar la trazabilidad de los alimentos y cumplir con requisitos sanitarios y fitosanitarios. No hay otras exigencias obligatorias pero el extranjero se fija mucho en la caja, por lo que mientras

más certificaciones tiene el producto es más llamativo y tiene mejor aceptación.

- El contacto para compradores en el extranjero se hace a través de embajadas, página web de la empresa o por contacto en ferias.
- El MIPRO ayuda a las empresas afiliadas dándoles stands en diferentes ferias a nivel mundial, el empresario solo debe costearse el pasaje aéreo y la estadía.

Entrevista a exportador de alimentos a Europa

Experto 3: Santiago Vargas

Formación: Licenciado en Comercio Exterior

Cargo: Servicio al cliente y soporte de ventas a Europa

Empresa: Provefrut, empresa productora y exportadora de vegetales congelados

Fecha: 3 de octubre del 2016 de 02:00pm a 03:30pm

Resumen de la entrevista

- Las últimas semanas/meses hemos tenido una disminución de embarques a Europa debido principalmente a la diferencia en la cotización del dólar frente al euro.
- Nuestro proceso de exportación es simple, ya que lo hacemos directamente con la línea naviera y el cliente. Una vez el pedido es producido se embarca y se despacha al comprador.
- En la actualidad se está tratando de extender el tratado con la Unión Europea, lo que facilitaría relaciones comerciales con Alemania y Europa en general.
- En lo referente al transporte y logística nacional es preferible hacerlo directo sin intermediarios ya que así se eliminan las comisiones. En cuanto a lo internacional es mejor manejarse con intermediarios, esto facilita la logística y distribución del producto.

- Contamos con un cliente grande en Europa que tiene su matriz en Hamburgo, él se encarga de distribuir el producto y ponerlo en los supermercados del resto de Europa.

Entrevistas a profundidad

Las entrevistas fueron hechas individualmente en el colegio Alemán Humboldt de Guayaquil a profesores de Alemania de entre 30 y 40 años de edad que se encuentran radicados en el país hace 3 semanas. Dentro del grupo de entrevistados estuvo un padre divorciado, una mujer casada sin hijos y un hombre soltero. Las respuestas fueron hechas haciendo referencia a sus hábitos de consumo y compra en Alemania.

Resumen de la entrevista

- Conocen la quinua pero no la consumen regularmente
- No tenían mucho conocimiento sobre sus beneficios pero estaban conscientes que aporta beneficios saludables al organismo.
- En Alemania han consumido la quinua en granola, como reemplazo del arroz o en ensaladas.
- Al momento de comprar alimentos consideran importante que el nivel de azúcar no debe ser muy elevado al igual que el nivel de carbohidratos y consideran importante que sean productos naturales y mucho mejor si son orgánicos.
- Les gustaría que los sabores no sean tan fuertes para poder agregarle cosas adicionales, sobre todo frutas.
- Les gustaría enterarse de nuevos productos al momento de ir al supermercado con algún tipo de propaganda o folleto que cuente con toda la información nutricional del producto, aunque también consideran una buena opción las redes sociales.
- El consumo de granola es alto y normalmente la comen en la mañana en el desayuno ya que consideran que es un alimento saludable y rápido de preparar.

- La compran la realizan de forma personal y prefieren hacerlo en el supermercado
- Estarían dispuestos a probar granola a base de quinua

3.2 Investigación Cuantitativa

3.2.1 Información fuentes secundarias

Alemania es un mercado importante de barras de granola a base de quinua en Europa, sin embargo, en comparación con los mercados de otros cereales Alemania es un mercado pequeño. (ProEcuador, 2013). La demanda de barras de granola a base de quinua ha tenido un aumento significativo en la última década considerando que la mayor parte de la demanda la conforman los compradores de alimentos naturales. De igual manera, el 80% de la granola a base de quinua es vendido en mercados para productos orgánicos dado que la población alemana que consume frecuentemente la quinua la conforman los vegetarianos, aproximadamente el 9% de la población alemana. El resto de la población aún está familiarizándose con el consumo de la quinua como un producto integral dado que los fabricantes utilizan productos alimenticios compuestos de cereales, mezclas de pasta o harinas porque los precios actuales de la quinua en el país son demasiado altos para la fabricación de la comida alemana.

En lo que respecta a las tendencias del mercado alemán se puede notar que el consumo de la quinua aumenta de manera lenta, sin embargo, los consumidores alemanes están teniendo un creciente interés en el consumo de productos orgánicos por los beneficios a la salud que se percibe de estos productos, lo cual expande las oportunidades de la quinua como producto natural libre de gluten. Es importante indicar que los fabricantes alemanes están utilizando en sus alimentos formulaciones con quinua.

Entre los principales canales minoristas en las que se expende la quinua se pueden citar a las tiendas naturistas. Esto se da porque más del 80% del mercado de la quinua en Alemania se trata de quinua orgánica y estas tiendas

ofrecen una amplia gama de productos orgánicos, así también se abastecen de importadores especializados en este tipo de productos.

Los canales mayoristas lo conforman los importadores alemanes de productos orgánicos y naturales. Así también los importadores de productos orgánicos holandeses quienes suministran grandes cantidades al mercado alemán.

3.2.2 Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo se realizó a un grupo de 25 personas que residen en la ciudad de Berlín, los cuales respondieron de la siguiente manera a los cuestionamientos planteados: *(Ver gráficos en el anexo 2)*

- Características demográficas

La caracterización de la población de estudio, se establece como hombres y mujeres con un rango de edad entre 20 y 40 años con el 64% de los encuestados y educación superior con el 56% de los encuestados. Esta información es importante para segmentar el mercado.

- Gasto por compra de granola mensual

El gasto mensual por compra de granola en Alemania, tiene un valor promedio entre 6 y 10 euros en el 48% de los encuestados, seguido por el rango entre 0 y 5 euros en el 28%, el consumo de este producto lo ubica en un rango accesible para el comprador alemán.

- Frecuencia de consumo de granola

El 72% de las personas encuestadas consume granola entre 3 y 4 veces por semana, esto indica que es un producto alimenticio apetecido en el mercado alemán; combinando esta información con la pregunta anterior, se puede afirmar que la granola es un producto de alto consumo.

- Momento del día que consume granola

El momento de mayor consumo de granola es en el desayuno con el 76% de las opciones de respuesta, el 24% lo consume como un bocadito de media tarde y noche. Esta información es importante, para relacionarlo con productos complementarios del desayuno, como leche, pan, entre otros.

- **Ingredientes preferidos en la composición de la granola**

Los ingredientes preferidos para el mercado alemán en la granola, son las nueces 29%, almendras 20% y avena 19%. Esta información se tomará en cuenta en las características del producto, así como las preferencias de los consumidores, con el fin de obtener una mayor aceptación. Un porcentaje importante tiene la opción otros, que incluye quinua, arroz y manzana

- **Variables de preferencia hacia el consumo de granola**

Según la información de los encuestados, la variable de mayor preferencia es el nivel de carbohidratos que aporta la granola y sus elementos orgánicos, así lo manifiestan el 68% de los encuestados que señalan la opción muy importante. Las variables de mezcla de ingredientes, calidad y azúcar son neutrales para los encuestados.

- **Lugares de compra de granola**

El lugar de compra, es el supermercado que tiene el 68% de respuestas en la opción casi siempre, seguido de tiendas naturistas con el 52% de respuestas en la opción a veces. Esto indica donde se debe comercializar la granola y hacia qué tipo de distribuidor se debe enfocar.

- **Disposición de compra de granola que contenga quinua**

Los encuestados manifiestan una disposición positiva a adquirir la granola de quinua en el 52%, indecisas 32% y disposición negativa de compra 16%. Estos porcentajes son halagadores para el proyecto porque existe una mayoría de consumidores que les interesa el producto y reflejan disposición de compra.

- **Conoce los beneficios de la quinua**

Los encuestados conocen ampliamente los beneficios de la quinua, con el 84% de las respuestas. Estos niveles de respuestas se asocian con la disposición de compra de los consumidores.

- Medios de comunicación preferido por los consumidores

Los consumidores prefieren recibir información de la televisión, periódicos y revistas con el 60%, seguido de la radio, redes sociales y publicidad en el punto de venta con el 40% de opciones de acuerdo. Esta información es importante para el plan de marketing, para planificar los medios donde pautar.

Conclusiones del análisis del cliente

- De las entrevistas a expertos y de la información de fuentes secundarias se desprende que el mercado alemán tiene un alto potencial de crecimiento de productos orgánicos y libres de gluten, porque el consumidor tiende a consumir preferentemente alimentos provenientes de fuentes orgánicas y vegetarianas. Aunque la quinua es poco conocida, los supermercados y tiendas naturistas están colocando productos con quinua en sus estanterías y han tenido buena acogida.
- Adicionalmente, los expertos mencionan que la quinua es un cereal que tendría acogida por los consumidores internacionales, debido a su alto contenido proteico y mínimo nivel de azúcar.
- Es importante que los exportadores cumplan las normas de origen del país receptor, los requisitos de etiquetado y la trazabilidad en los requisitos fitosanitarios.
- En cuanto al consumo de granola en el mercado alemán, se menciona que utilizan la granola para su alimentación entre tres y cuatro veces por semana, gastando al mes entre 6 y 10 euros. También manifestaron que el momento preferido del consumo de granola es el desayuno.
- En los hábitos de compra, los lugares donde adquieren la granola son los supermercados y las tiendas naturistas. El 84% de los encuestados manifiesta que conoce los beneficios de la quinua y la principal consideración para consumirla es su aporte de carbohidratos y su composición orgánica. Los ingredientes más populares que acompañan la granola son nueces, avena y almendras.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En base a la información recopilada en el análisis de entornos, es factible determinar la oportunidad del negocio, a través de describir los factores que tienen un impacto significativo para el proyecto:

En el aspecto político, las relaciones internacionales del país en los últimos diez años han estado marcadas por un sesgo ideológico, lo que ha reducido el intercambio comercial con los principales socios del país como Estados Unidos y la Unión Europea. A partir, del año 2014 el gobierno ha buscado un acercamiento con la Unión Europea, lo cual permitió llegar a la aprobación del Acuerdo Comercial, esto incide positivamente en la exportación de productos hacia el viejo continente.

Existe una alta estabilidad política en el gobierno alemán; lo que permite un equilibrio en la gestión de políticas públicas, que tiene un sentido de concordancia con la planificación comercial para exportar hacia Alemania.

En el entorno económico, Ecuador enfrenta un desequilibrio en sus finanzas públicas debido a factores externos y al modelo de excesivo gasto público emprendido por el gobierno actual. Estos aspectos han tenido su punto más álgido en el año 2016, frenando la inversión privada y el consumo de los hogares. Debido a lo anteriormente mencionado, tanto la inversión en emprendimientos productivos y el consumo nacional han sido afectados.

En el caso del proyecto de exportación de granola las condiciones poco favorables del mercado local son una oportunidad para desarrollar proyectos en mercados internacionales como el de Alemania, el cual goza de una estabilidad en sus ingresos per cápita y en el crecimiento de su economía.

La disponibilidad de mano de obra para cumplir con las operaciones es un aspecto favorable para el proyecto, ya que no habría inconvenientes en cubrir con la necesidad del talento humano. La tarea de la dirección del proyecto, sería capacitar al personal para que pueda cumplir con la descripción de

funciones y responsabilidades. En el caso del entorno social del mercado de destino de la exportación, el esquema demográfico es una gran oportunidad para emprender el negocio, debido a la creciente tendencia a consumir productos saludables.

Un factor de impacto positivo en el proyecto es el entorno tecnológico que permite una fácil comunicación en la logística de exportación de la granola de quinua. Alemania cuenta con la infraestructura más moderna de Europa en lo que tiene que ver con vías de comunicación. Los puertos marítimos comprenden Hamburgo y Bremerhaven, que son los más importantes. En el tema de puertos aéreos, la carga de importación ingresa por Frankfurt y Hanover, para posteriormente poder ser distribuida por una red de carreteras y ferrocarriles, hasta llegar al cliente final en tiendas naturistas y supermercados.

Los principales aspectos de las fuerzas competitivas de Porter que inciden en el proyecto son el bajo poder de negociación de los proveedores. Este es otro aspecto que impulsa la oportunidad del negocio, puesto que la materia prima principal del proyecto como es la quinua, tiene alto nivel de siembra en la Sierra del Ecuador.

Los componentes del análisis competitivo que se debe minimizar su impacto son los que se relacionan con los productos sustitutos, la alta entrada de nuevos competidores y la rivalidad existente en el sector. Estas amenazas deben ser contrarrestadas con el diseño del modelo de negocio, fundamentada en el plan de marketing y en el cumplimiento de las disposiciones del mercado de origen, que permitan asegurar la calidad y efectividad en la entrega del producto final en el mercado alemán.

En el análisis del cliente, tanto en el aspecto cualitativo y cuantitativo, permite enfocar los factores que inciden en la oportunidad de negocio de fuentes primarias y secundarias de información, las cuales se describen a continuación.

La información recolectada de fuentes secundarias, determinan que la demanda de barras de granola a base de quinua, ha tenido un aumento significativo en la última década enfocada principalmente en los consumidores de alimentos naturales. En Alemania el 80% de la granola es vendida en mercados para productos orgánicos, dado que los principales consumidores son vegetarianos, los cuales tienen un tamaño aproximado del 9% de la población alemana.

La preferencia del mercado alemán hacia la alimentación saludable tiene un crecimiento sostenido, debido al apego por consumir alimentos libres de gluten. Además los fabricantes de alimentos están utilizando alimentos alternativos que contienen alto nivel de energía, donde se encuentra la quinua como ingrediente emergente en la dieta de los alemanes.

En cuanto a la caracterización del consumidor, las encuestas aplicadas, determinan la frecuencia de consumo de granola está entre tres y cuatro veces por semana y el momento del día preferido para consumir el producto es en el desayuno. Esta información es valiosa para el proyecto, ya que, permite planificar la demanda potencial que puede alcanzar la granola de quinua.

Otra información relevante de las encuestas es la preferencia en los ingredientes que deben acompañar la granola, los consumidores tienen apego por las nueces, pasas y avena. Estos productos son fáciles de conseguir en el mercado nacional, por lo que, es una oportunidad para proveer al mercado alemán de ingredientes que son del agrado del consumidor.

En conclusión, basándonos en toda la información recolecta del análisis de entorno y el cliente se puede determinar que existe oportunidad para vender granola a base de quinua en el mercado Alemán.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing se establece como punto de partida y sirve de guía para construir el plan de marketing. (Best, 2014), para este proyecto se establecen dos estrategias: Internacionalización y de desarrollo de producto, las mismas que se detallan a continuación:

- ✓ **Estrategia de internacionalización.** – La estrategia de internacionalización supone nuevas oportunidades de negocio en otros territorios así como el aprovechamiento del campo de actividades de la empresa, en este sentido, se plantea entrar al mercado Alemán con la exportación directa de la granola a base de quinua, manteniendo la producción en Ecuador. Entre las ventajas de exportar el producto están el evitar los costos de operación de fabricación en el exterior y disminuir el valor de la inversión inicial, para esto se hará un análisis del país y sector al que va ingresar el producto y se buscará contactos con intermediarios en Alemania, en este caso importadores o mayoristas que distribuyen alimentos en el mercado de Alemania quienes comprarán la producción para revender en los autoservicios y tiendas naturistas.

- ✓ **Estrategia de desarrollo de producto.** - Para ejecutar esta estrategia se debe conocer las necesidades del consumidor, para de esta manera ofrecer un producto con características y atributos que permita satisfacer estas necesidades. En el caso del presente proyecto, existe información primaria y secundaria que indica que el mercado alemán de alimentos demanda productos naturales, ya que son conscientes del cuidado de su salud, a través del consumo responsable. Además, el análisis del cliente determina que en el mercado alemán el 9% es vegetariano y demanda productos que aporten energía y proteínas de fuente vegetal, como es la quinua.

5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo a la información obtenida en la investigación cuantitativa, el mercado objetivo está compuesto por hombres y mujeres con un rango de edad de entre 30 y 65 años, como segmentación geográfica se toma en cuenta las tres principales ciudades de Alemania, que son: Berlín, Hamburgo y Múnich. La segmentación conductual corresponde a las personas que cuidan su salud y tienen una preferencia por productos de origen vegetal, que según información de ProEcuador (2013) es el 9% de la población de Alemania.

Tabla 6. Población de las ciudades de Berlín, Hamburgo y Múnich

	Año 2015
Población de las ciudades de Berlín, Hamburgo y Múnich	6.656.923

Tomado de Base de Datos Banco Mundial (2015)

Posteriormente se agrupa a la población de acuerdo a los grupos de edad mencionados anteriormente:

Tabla 7. Población de las ciudades de Berlín, Hamburgo y Múnich

	Año 2015
Población de las ciudades de Berlín, Hamburgo y Múnich mayores a 30 años (81%)	5.391.597

Tomado de Base de Datos Banco Mundial (2015)

Se selecciona la población por preferencia de consumo enfocado en productos naturales y de origen vegetal:

Tabla 8. Población de la ciudad de Berlín por preferencia

	Año 2016
Población de las ciudades de Berlín, Hamburgo y Múnich mayor a 30 años y preferencia de consumo productos naturales (9%)	485.244

Investigación cuantitativa

El tamaño del mercado objetivo para el proyecto es 485.244 personas de las principales ciudades de Alemania.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del proyecto se concentra en determinar factores que estén asociados con la estrategia general de marketing y en la oportunidad de negocio, en este caso, son factores de diferenciación claves para el desarrollo del emprendimiento, estos son los siguientes:

- **Relaciones con los clientes:** En un producto que se comercializa en un sector competitivo, como es el sector de alimentos. Por eso es importante desarrollar un canal de comunicación con el cliente, basándose en la recepción de información con las empresas distribuidoras.
- **Actividades claves:** Corresponden al proceso de producción de la granola; en este sentido, es primordial negociar contratos de largo plazo con los principales proveedores de quinua y los otros ingredientes de la granola. Estos contratos permitirán una estabilidad en el tiempo de entrega, precio y condiciones de crédito. La segunda actividad clave para el proyecto, es seleccionar talento humano que genere valor agregado a la producción, para lo cual es necesario contar con herramientas de selección de personal y desarrollar estrategias de capacitación.
- **Asociaciones claves:** Son con los actores que se encuentran alrededor del emprendimiento, esto se enfoca especialmente con los accionistas, organismos de control y comunidad. Estas alianzas son claves y deben considerarse dentro de un enfoque de responsabilidad social con la comunidad.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto es un conjunto de atributos físicos, de servicio o simbólicos que producen satisfacción o beneficios al usuario o comprador (Belío & Sainz, 2012). En el caso de la granola, es un alimento elaborado a base de quinua

orgánica de origen ecuatoriano, que se prepara conjuntamente con otros ingredientes como los frutos secos, pasas, avena, semillas, miel, entre otros. Es un producto perecible, ya que está compuesto por alimentos de origen vegetal que tienen un horizonte de consumo máximo de tres meses, con este producto se pretende satisfacer los requerimientos de alimentación de las personas especialmente en el desayuno.

Atributos: en lo referente a los atributos del producto, estos se detallan en base a sus propiedades alimenticias y nutricionales. La quinua no es una semilla, pero está catalogada como un cereal. Su principal aporte para la alimentación diaria, está compuesta por proteínas y grasas de origen vegetal. Estas grasas son insaturadas y ricas en contenido de omega 6 y omega 3 (Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2011).

La quinua tiene una ventaja frente a algunos cereales, ya que no contiene gluten, por lo que, es ideal para la dieta restringida de harinas. Además, la quinua tiene un bajo índice glucémico y bajo nivel de colesterol, esto sirve de mucha ayuda en la alimentación de las personas con diabetes (Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO, 2013).

Entre sus ventajas medicinales, se encuentra su capacidad para revertir el estreñimiento por su alto contenido de fibra, aporta con minerales y hierro para personas con síntomas de anemia. En cada 100 gramos de quinua se puede encontrar la siguiente composición de vitaminas y minerales de la quinua es la siguiente:

Tabla 9. Composición vitaminas y minerales en 100 gramos quinua

Componentes	Cantidad en miligramos
Calcio	148,7 miligramos
Hierro	13,2 miligramos
Magnesio	249,6 miligramos
Fósforo	383,7 miligramos
Potasio	926,7 miligramos
Zinc	4,4 miligramos
Tiamina	40 miligramos
Riboflavina	30 miligramos
Ácido fólico	7,81 miligramos
Niacina	70 miligramos

Tomado de Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO, 2013

Logotipo: La marca comercial de la granola de quinua es Kinwa Müsli que significa quinua en quichua y Müsli que significa granola en alemán. Este nombre busca transmitir el mensaje al consumidor de ser un producto elaborado a base de quinua y que su consumo conlleva los beneficios mencionados en los atributos del producto.

La marca comercial se presenta en detalles verde, dorado y en letras blancas para resaltar el nombre de la empresa. El color verde representa la vegetación y simboliza salud, esperanza, tranquilidad y armonía. El color dorado se relaciona con la riqueza y la belleza, la conjunción de los dos colores representa la salud y la belleza que se puede tener al consumir el producto.

El logotipo cuenta con tres imágenes de la planta de quinua, en colores morado, verde y dorado. Adicionalmente, el slogan de la marca sería: “Das gute Leben”, que comunica la ventaja de su consumo ya que en español significa “El buen vivir”.



Figura 2. Logotipo de la marca

Empaque: El producto será empacado en una funda de polipropileno y envasado en una caja de cartón con un peso de 350 gramos que es una media en la industria de alimentos para este tipo de productos. Para el envasado y posterior empaquetado del producto se cumplirá con los requerimientos de la industria para productos orgánicos. En la siguiente figura muestra el empaque de la granola:



Figura 3. Envase de granola a base de quinua

Etiqueta y soporte

La etiqueta del producto cumplirá con lo dispuesto por la Unión Europea en el Reglamento UE N° 1169/2011: Información alimentaria facilitada al consumidor con la cual se busca proteger la salud, seguridad e intereses de los consumidores europeos, así como proporcionar información sobre el producto: contenido, composición, uso seguro y precauciones especiales, etc.

La etiqueta incluirá información clara y precisa que permita al consumidor tomar su decisión respecto a la alimentación. Contará con la información nutricional declarando valores nutricionales por 100 gramos o por porción. Indicará el país de origen, ingredientes primarios y su cantidad, denominación descriptiva del alimento, fecha de duración mínima del alimento o fecha de caducidad, forma de almacenamiento, condiciones de utilización, cantidad, modo de fabricación, nombre, razón social y dirección del fabricante, código para identificar el lote al que pertenece el producto. El idioma en el que debe figurar la información alimentaria del producto será en alemán y en inglés con el fin de que los consumidores de los países miembros de la unión europea comprendan fácilmente la información del producto. (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2011)

5.2.1 Precio

De acuerdo con lo mencionado por Kotler (2012), la estrategia de precio se constituye en el resultado final de los recursos que gestiona una empresa concerniente a la fabricación del producto. El precio determinado para un producto en un mercado externo depende de varios factores como costos, condiciones económicas, competencia, leyes, sistema de mayoristas y detallistas. En este caso el precio se determina en base al análisis de los costos y gastos en los que se incurren para la fabricación del producto, costos incurridos en la exportación y margen del distribuidor, como se muestra a continuación:

Tabla 10. Estructura de costos

DETALLE	Valor unitario por caja 350 gramos
Costo materia prima	1,40
Costo envase	0,04
Costo etiqueta	0,07
Costo empaque	0,18
COSTO DE VENTA	1,69
Gastos salarios	0,23
Gastos de Promoción y Publicidad	0,07
Gastos generales	0,20
Gastos depreciación y amortización	0,008
COSTO DEL PRODUCTO	2,20
Margen de Utilidad (10%)	0,22
PRECIO FOB	2,42
Margen de Utilidad Distribuidor (25%)	0,60
PRECIO MAYORISTA	3,02
Margen Punto de venta (25%)	0,76
PRECIO PUNTO VENTA	3,78

Tabla 11. Estructura de costos de promoción y publicidad

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROMOCIÓN	Participar las principales ferias de alimentos en Alemania	9.000,00	9.329,40	9.670,86	10.024,81	10.391,72
	Diseñar material promocional ferias	2.000,00	2.073,20	2.149,08	2.227,74	2.309,27
	Estrategia de medios digitales	500,00				
	Contratar campañas de publicidad en las redes sociales	2.500,00	2.591,50	2.686,35	2.784,67	2.886,59
PRODUCTO	Diseño logotipo y empaques	1.200,00				
TOTAL		15.200,00	13.994,10	14.506,28	15.037,21	15.587,58

Costo de venta. – Para obtener el costo del producto se tienen que analizar todas las variables que se involucran en el procesamiento del mismo, entre las cuales están: el costo de materia prima, que en este caso sería el valor de compra al proveedor de quinua y el resto de ingredientes de la granola, que son nueces, almendras y avena, de acuerdo a la opinión de los encuestados. Estos productos son los requeridos para armar una caja de 350 gramos de granola, la cual está compuesta en el 75% por quinua, 10% avena, 8% nuez y 7% almendras.

En base a esta información, el costo de materia prima de granola se establece en un precio de \$ 1,40 por envase de 350 gramos. A este valor se debe adicionar el costo del envase y etiquetado, costo de mano de obra, gastos de distribución, mercadeo y transporte, como se describe en las tablas anteriores. Llegando a un valor de \$2,20. De esta manera, el precio al distribuidor va a ser de \$2,42 y el precio de venta al consumidor sería de \$ 3,78 para el primer año.

Estrategia de entrada. - Como estrategia de entrada se utiliza la estrategia de precios orientada a la competencia. Al ser la granola a base de quinua orgánica, se iniciará como precio de entrada un 15% más alto de lo que cuesta el promedio de la competencia, con el fin de ofrecer al consumidor un valor percibido más alto que los productos sustitutos. El precio promedio de la granola en tiendas naturistas y orgánicas de Alemania se ubica entre \$ 2,75 y \$ 3,00 por un envase de 300 y 350 gramos. El precio de entrada de la granola a base de quinua se puede marcar entre \$ 3,25 y \$ 3,80, según las condiciones del punto de venta.

En este rango de precios está incluido la rentabilidad del mayorista y el del punto de venta de productos orgánicos, este valor pagará el cliente final que adquiere la granola en la percha de la tienda naturista en Alemania.

Estrategia de ajuste. – Con el fin de mantener estables los costos de la materia prima se negociará con los proveedores de la quinua y los otros ingredientes de la granola, se firmará contratos de largo plazo, con bonos extras para el proveedor conforme aumente el volumen de producción y cumpla

con los criterios y certificación de producción orgánica. De esta manera, se establece mejores condiciones para el proveedor agrícola y se garantiza la producción sostenida de la granola Kinwa Müsli.

Los precios se ajustarán según los precios de la competencia y la tasa de inflación del 3,66%.

5.2.2 Plaza

La estrategia de plaza empleada es la de eficiencia operativa, la cual se encarga de facilitar a la empresa un mayor margen de rentabilidad (Best, 2014). En este caso la estrategia de eficiencia operativa se basa en la utilización de un canal indirecto, donde la empresa exporta la granola a base de quinua, coloca el producto a los distribuidores y mayoristas de productos alimenticios en Alemania, a su vez estos distribuyen el producto a las tiendas naturistas y orgánicas en Alemania donde ponen a disposición al consumidor final, como se presenta en la siguiente figura:



Figura 4. Estrategia de distribución

En base a este esquema de distribución, la estrategia empleada por la empresa es distribución indirecta, en este tipo de canal de distribución el aspecto medular de la empresa es contactar a los distribuidores alemanes de productos orgánicos. Estas tiendas en Alemania son las siguientes:



Figura 5. Alnatura Produktions



Figura 6. Bauck Hof Demeter



Figura 7. Erdmann Hauser

Se planea comenzar con la más grande y luego expandirse a otras como plan de crecimiento.

5.2.3 Promoción

Czinkota (2012) manifiesta que el tema de la promoción en los negocios internacionales es de mucha importancia debido a las distancias geográficas y diferencias culturales que separan a una empresa de sus intermediarios y clientes.

La estrategia de promoción que se selecciona para el proyecto es la estrategia push o de empuje, la misma que ha sido escogida considerando la estrategia de distribución indirecta. Esta estrategia permite enfocar la publicidad del producto al consumidor final con actividades realizadas a través del distribuidor o mayorista, para que a su vez sean trasladadas al punto de venta.

Se promocionará el producto a los mayoristas en el mercado alemán mediante la participación en ferias de productos alimenticios organizados en Alemania, entre las cuales se detallan las siguientes:

Tabla 12. Ferias de alimentos en Alemania

Nº	Actividad	Fecha	Lugar
1	BioFach	15 al 18 febrero	Nuremberg
2	Rohvolution	25 al 26 marzo	Berlín
3	Anuga Food Fair	07 al 11 de octubre	Colonia

Se debe considerar que los mayoristas, distribuidores, puntos de venta y consumidores finales en el mercado alemán deben conocer las ventajas nutricionales de la granola de quinua, para lo cual se construirá un canal de comunicación basada en la generación de una página web y promoción en redes sociales, específicamente en Facebook, Twitter e Instagram, que permitan interactuar constantemente con los consumidores.

En base a la descripción de la estrategia de promoción se establecen las siguientes actividades publicitarias:

Tabla 13. Estrategias de promoción

Estrategia	Descripción	Actividades
Promoción	Difundir la granola a base de quinua en las principales ferias de alimentos de Alemania	Investigar las principales ferias de alimentos
		Diseñar material promocional
		Entrega de muestras gratis
Publicidad	Diseñar una estrategia de medios digitales, enfocándose en dar a conocer las bondades nutricionales de la granola de quinua.	Crear perfil de Facebook y Twitter a la empresa
		Contratar campañas de publicidad en las redes sociales

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

La misión de la organización debe enfocarse en aspectos claves como clientes, el producto que comercializa, el mercado objetivo, tecnología, filosofía y concepto propio (David, 2008). Apegándose a este concepto la misión propuesta es la siguiente:

“Somos una empresa ecuatoriana que se dedica a la elaboración de granola a base de quinua utilizando ingredientes de origen orgánico con propiedades altamente alimenticias y nutricionales, con el fin de abastecer a mercados internacionales y llegar al consumidor con un producto de calidad, además la empresa busca ser responsable con el medio ambiente, la comunidad, sus clientes como razón de ser de la empresa y colaboradores como el principal activo de la organización”

Visión

La visión debe contener lo que busca la empresa a largo plazo, los valores empresariales, como se producirán los resultados y como consigue la empresa ser competitiva en el mercado en el que se desenvuelve (David, 2008). La visión de la empresa es la siguiente:

“En el año 2021 nuestra organización será una empresa competitiva en el mercado internacional, posicionada en su segmento comercial, proveyendo de productos alimenticios orgánicos de calidad y promocionando los beneficios que ofrece la quinua. Basará sus operaciones en la innovación de sus procesos fundamentadas en la gestión de la calidad, precio justo y talento humano capacitado”

Objetivos de la organización

Se considera la metodología Smart la misma que plantea la emisión de objetivos con el fin de que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos (David, 2008); estos objetivos son los siguientes:

Objetivos de largo plazo

- Lograr que la rentabilidad sobre el capital aportado por los socios para el 2018 sea el 14%.
- Incrementar en el año 2022 la presencia de la empresa a nivel internacional con dos productos naturales de origen orgánico.

Objetivos de mediano plazo

- Incrementar las ventas de cajas de granola a base de quinua a un ritmo del 10% anual.
- Mantener los gastos generales de la empresa hasta un 10% de las ventas.
- Lograr un margen bruto sobre ventas de la empresa de hasta el 30% en los cinco años de operación del proyecto.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

La gestión administrativa y operacional de la empresa Kinwa Müsli se divide en tres tipos de procesos importantes para el desarrollo de sus actividades, estos son:

Estratégicos: Estos procesos permiten planificar de manera adecuada la total gestión de la empresa, así como el control de calidad de la granola a base de quinua.

Operativos: Son procesos que abarcan todas las actividades centrales para la producción de la granola a base de quinua, desde el abastecimiento de la materia prima, producción y comercialización en el mercado alemán.

Apoyo: Estos procesos como su nombre lo indica son los que brindan soporte al resto de procesos para que cumplan las actividades, estos son la gestión administrativa y financiera.

En la siguiente figura se describe la cadena de valor con la información detallada anteriormente:



Figura 8. Cadena de Valor

6.2.1.1. Análisis de flujos de operaciones

Los siguientes flujogramas se basan en los principales procesos que realiza la empresa desde que se selecciona al proveedor para el abastecimiento de la materia prima hasta la producción de la granola a base de quinua.

Proceso de selección y calificación de proveedores, abastecimiento de materia prima. (Ver anexo 3)

El Jefe de Operaciones contacta a los proveedores de materia prima: quinua, avena, pasas, almendras, entre otros con el fin de solicitar cotizaciones. Posteriormente, los proveedores cotizan la materia prima requerida por la empresa y envían sus proformas para la evaluación respectiva del Jefe de Operaciones.

El Jefe de Operaciones recibe las proformas y muestras del producto de mínimo tres proveedores para evaluar y analizar las ofertas en base al precio, calidad y tiempo de entrega. A estas muestras, se realizan pruebas para determinar la calidad del producto y para verificar si los insumos cuentan con los requerimientos de la empresa. Con el resultado se selecciona la mejor oferta y el proveedor es notificado de su selección. El Jefe de Operaciones envía la orden de compra al proveedor, para que se proceda con la entrega de materia prima. Posteriormente, se compara la orden de compra con la materia prima recibida, se verifica que ésta se encuentre en buen estado al momento de su recepción y se procede al pago respectivo con la presentación de la factura.

Proceso de producción de la granola

El proceso de producción de la granola a base de quinua inicia con el requerimiento de la materia prima por parte del Jefe de Operaciones, quien verifica la calidad de la materia prima. Los operarios almacenan la materia prima que aprobó el filtro de calidad y es clasificada según el tiempo de entrega para luego enviarla a la sala de procesamiento.

Los operarios realizan el insuflado de la quinua con el fin de que crezca en su tamaño, para esta acción se utiliza la máquina extrusora donde ingresa la quinua lavada. Posteriormente se coloca en bandejas para adicionar el aceite de canola (aceite vegetal procedente de la semilla de canola). El siguiente paso es mezclar la quinua con el agua y panela, una vez enfriada la quinua se

verifica la calidad de la mezcla, para pasar al horno por 150 grados por 30 minutos. Al finalizar el horneado de la quinua se enfría y nuevamente se verifica la calidad del producto. Una vez enfriada la quinua horneada se procede a mezclar con el resto de ingredientes que conforman la granola. Finalmente se coloca toda la mezcla en el empaque plástico, se imprime el lote y la fecha de caducidad, el empaque es sellado y colocado en la caja de cartón para ser almacenado.

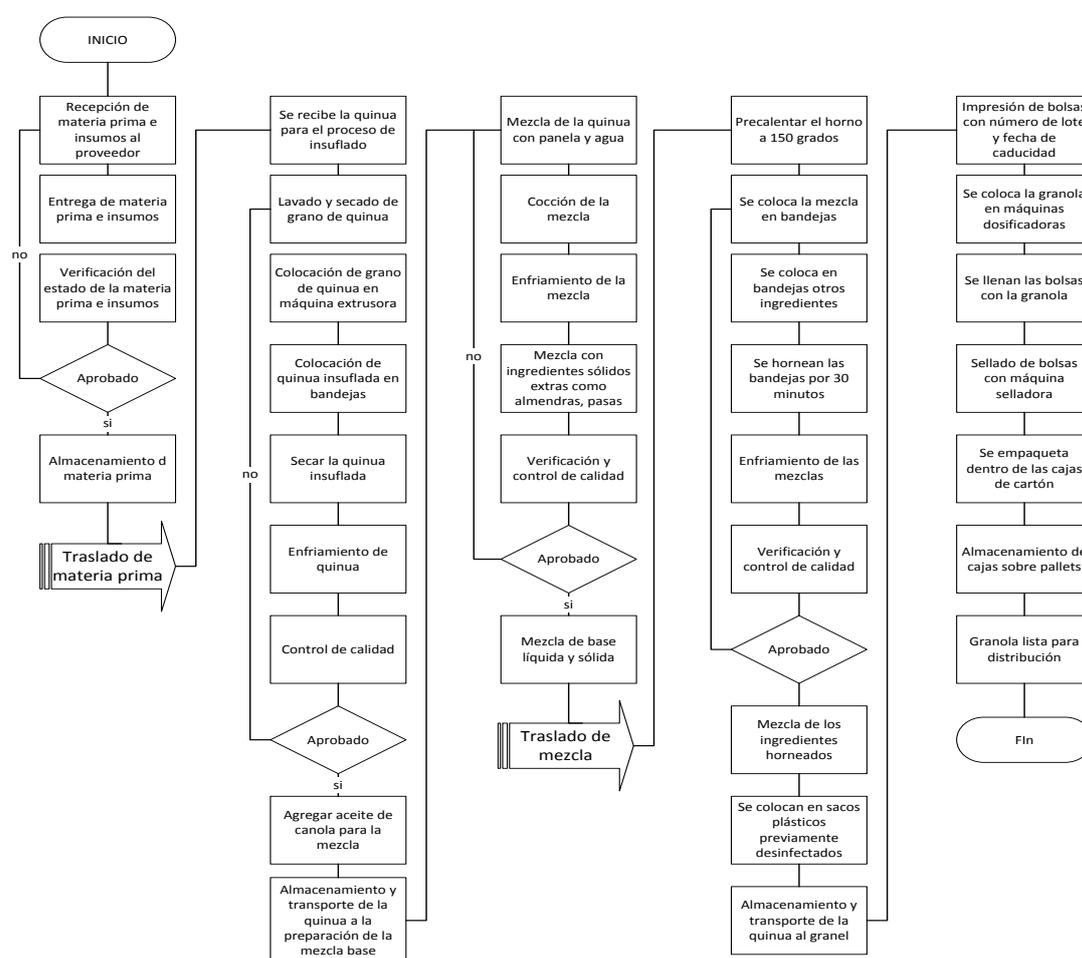


Figura 9. Flujograma producción de granola

6.2.1.3. Maquinaria requerida en la operación

La maquinaria requerida para la producción de la granola a base de quinua se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 14. Maquinaria y equipos de producción

Descripción	Unidades
Maquinaria y Equipos de producción	
Balanza industrial	1
Sistema de cocción y horneado	1
Cortador de cereales	1
Ollas industriales	2
Bandejas industriales	12
Mesa de trabajo	4
Sistema de gas centralizado	1
Máquina dosificadora	1
Impresora de fundas polipropileno	1
Sellador de fundas polipropileno	1
Gavetas plásticas	12
Humificador	1
Herramientas menores de cocción	varios

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La empresa Kinwa se constituirá bajo el modelo de sociedad anónima ya que es la que más se adapta a los requerimientos de la empresa, según el artículo N° 143 de la Ley de Compañías este tipo de empresa se conforma por el aporte de dos o más accionistas en este caso se conformará con dos accionistas quienes aportarán cada uno el 50% de la inversión total. La empresa realizará el proceso de constitución de acuerdo con lo dispuesto por la

Superintendencia de Compañías y se inscribirá la escritura de constitución en el Registro Mercantil previa firmas en una notaría de la ciudad.

De igual manera tramitará antes de iniciar operaciones todos los permisos que se requieren para que pueda operar de manera adecuada, estos permisos se obtendrán de las diferentes entidades públicas y son los siguientes:

- Constitución mediante escritura pública de la empresa como sociedad anónima en la Superintendencia de Compañías.
- Identificar a la empresa con el Registro Único de Contribuyentes, RUC en el Servicio de Rentas Internas.
- Registrar a la empresa como nuevo empleador para el registro laboral de los empleados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Obtener el permiso de funcionamiento que otorga el Municipio de Quito a través de la LUAE (licencia única de actividades económicas para establecimientos que operan en el Distrito Metropolitano de Quito), este permiso incluye las autorizaciones para funcionar de parte del Cuerpo de Bomberos, permiso ambiental, Intendencia General de Policía, entre otros.
- Obtener de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigencia Sanitaria, ARCSA el permiso de funcionamiento y registro sanitario a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.
- Solicitar la aprobación y emisión del Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos emitido por el ARCSA.
- Categorización otorgada por el MIPRO
- Solicitar ante la Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro el respectivo certificado fitosanitario para la exportación al mercado alemán.

6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional propuesta para la empresa es la funcional, la misma que permite que cada cargo realice sus funciones encomendadas y respondan a un jefe inmediato, el organigrama propuesto sigue una estructura vertical que complementa la estructura funcional, el órgano supremo de la empresa es la Junta de Accionistas de acuerdo con lo mencionado por la Superintendencia de Compañías, en la siguiente figura se describe el organigrama antes mencionado:

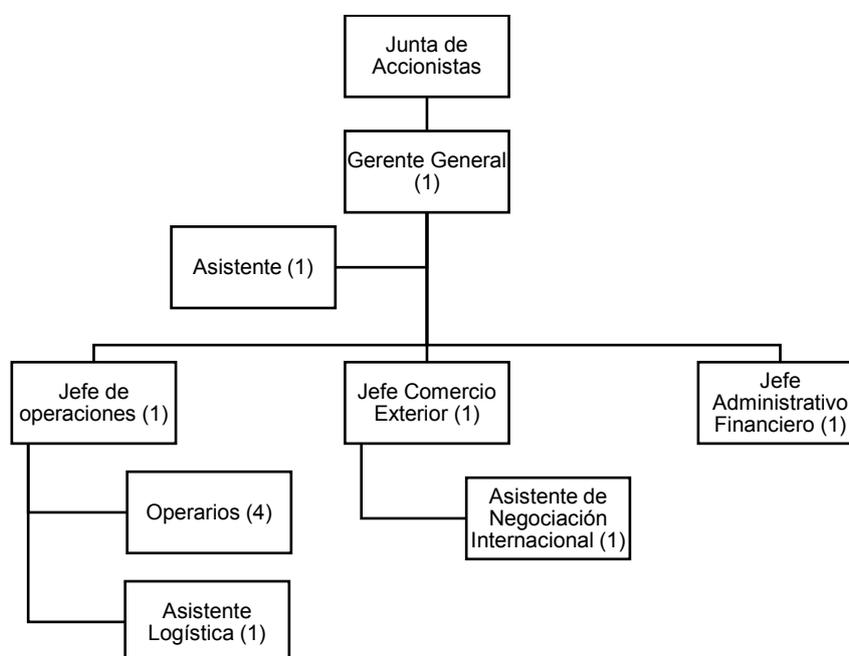


Figura 10. Organigrama de la empresa

Descripción de funciones de los cargos de la empresa

Gerente General: Encargado de planificar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en la empresa tanto financieras como administrativas, velando por el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa. Reporta a la Junta de Accionistas: Sueldo mensual de \$1.500,00.

Asistente administrativa: Encargada de brindar apoyo y soporte a la Gerencia General y a las demás áreas de la empresa. Reporta al Gerente General. Sueldo mensual de \$400,00.

Jefe Administrativo Financiero: Se encargará del control y manejo de los recursos humanos y financieros de la empresa. Reporta al Gerente General. Sueldo mensual de \$ 800,00.

Jefe Comercio Exterior: Encargado del proceso de exportación de la granola a base de quinua al mercado alemán, elaborar el plan de ventas en el mercado internacional, promocionar el producto y establecer estrategias de marketing para su comercialización apegándose al plan de marketing establecido previamente. Reporta al Gerente General. Sueldo mensual de \$900,00

Asistente de Negociación Internacional: Encargado de elaborar oportunamente toda la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de exportación del producto hacia el mercado alemán. Reporta al Jefe de Comercio Exterior. Sueldo mensual de \$500,00

Jefe de Operaciones: Encargado de la adquisición de la materia prima, selección de proveedores, vigilará y controlará el proceso de producción de la granola, control de calidad del producto final y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de la exportación del producto, verificar que el producto se encuentre en óptimas condiciones para su comercialización en el exterior. Reporta al Gerente General. Sueldo mensual de \$ 900,00.

Operarios: Encargados de todas las actividades de producción de la granola en base a la planificación de la demanda. Reporta al Jefe de Operaciones. Sueldo mensual de \$450,00

Logística: Encargado del almacenamiento de las materias primas y del producto empacado para la exportación al mercado internacional. Reporta al Jefe de Operaciones. Sueldo mensual de \$450,00

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos se toma en cuenta dos aspectos importantes, la proyección de la cantidad vendida y la proyección de precios de exportación. En el primer caso el año 1 se inicia con una capacidad de producción anual de 205.920 cajas de granola de 350 gramos, el cálculo de la cantidad producida en el año 1 se detalla en el anexo 4

El supuesto que genera la proyección de crecimiento en los años posteriores es el promedio de la tasa de crecimiento de las exportaciones de granola hacia Alemania, entre el año 2011 y 2015, que es igual a 15,93% según cifras del Banco Central y la inflación proyectada por la mencionada institución es 3,66%, combinando estos supuestos, el proyecto asume una tasa de crecimiento anual de 9,80%. Se toma una tasa de crecimiento anual, ya que por tratarse de exportaciones se cierran contratos anuales y la producción puede ser repartida en cantidades iguales en los 12 meses. De esta manera se obtiene las cantidades producidas en el año 2 hasta el año 5:

Tabla 15. Unidades producidas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	205.920	226.091	248.237	272.553	299.250

La determinación del precio inicial se proyecta en base a la estructura de costos descrita en el componente de precio del marketing mix. El precio inicial es de \$2,42 precio FOB del año 1 para cada caja de granola de 350 gramos. Para proyectar el precio se utiliza la inflación proyectada del Banco Central que es 3,66% para el período 2017 – 2021. En la siguiente tabla se presenta los ingresos por ventas del proyecto para los siguientes cinco años, en base a la proyección de precio y unidades producidas de granola.

Tabla 16. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	205.920	226.091	248.237	272.553	299.250
Precio FOB x caja granola	2,42	2,48	2,54	2,63	2,67
Total ingresos	497.669,63	566.797,93	631.645,53	716.231,30	799.560,22

Esta proyección de ingresos permite captar entre el 12,49% del mercado objetivo en el año 1 hasta 18,00% en el año 5. La política de crédito de la empresa es 80% de las ventas de contado y 20% con carta de crédito bancario con vencimiento hasta 30 días.

7.1.2 Proyección de costos

La proyección de costos de materia prima se establece en base a la tasa de inflación de 3,66%, de acuerdo a la siguiente tabla que muestra la proyección de costos unitarios:

Tabla 17. Proyección costo de venta

DETALLE	PROYECCION COSTO DE VENTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materia prima	1,40	1,45	1,50	1,56	1,61
Costo envase	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05
Costo etiqueta	0,07	0,07	0,08	0,08	0,08
Costo empaque	0,18	0,19	0,19	0,20	0,21
COSTO DE VENTA	1,69	1,75	1,81	1,88	1,95

7.1.3 Proyección de gastos

De igual manera para la proyección de gastos se establece según la tasa de inflación del Banco Central de 3,66%, de acuerdo a la siguiente tabla con el detalle de *gastos por unidad producida*:

Tabla 18. Proyección precio FOB

DETALLE	PROYECCION PRECIO FOB				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materia prima	1,40	1,45	1,50	1,56	1,61
Costo envase	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05
Costo etiqueta	0,07	0,07	0,08	0,08	0,08
Costo empaque	0,18	0,19	0,19	0,20	0,21
COSTO DE VENTA	1,69	1,75	1,81	1,88	1,95
Gastos salarios	0,23	0,25	0,25	0,28	0,26
Gastos generales	0,28	0,25	0,24	0,23	0,21
Gastos depreciación y amortización	0,008	0,007	0,007	0,003	0,003
COSTO DEL PRODUCTO: (Costos + Gastos)	2,20	2,26	2,31	2,39	2,43

Los gastos por salarios comprenden el salario mensual y los beneficios sociales, incluyendo el aporte patronal a la seguridad social, fondos de reserva y vacaciones. Los gastos generales están compuestos por: suministros de oficina, seguros, mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, arriendo de las instalaciones, publicidad y ventas, transporte y logística. En el caso de la

proyección de la depreciación y amortización se calcula en base a los valores acumulados durante los cinco años del proyecto. La política de pago a proveedores estipula el 70% de la materia prima pago de contado y 30% en un plazo hasta a 30 días.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

En el anexo 5 se detalla la inversión inicial del proyecto, el principal componente de la inversión inicial es la compra de activos el cual representa el 38%, seguido por la compra de inventarios de materia prima con el 33%, el capital de trabajo, que comprende dos meses de gastos en sueldos y gastos generales, con el 27%, y la inversión en activos intangibles con el 2%. Esto indica que el proyecto requiere un alto valor de dinero en efectivo por parte de los accionistas para iniciar su operación En el anexo 6 se presenta el detalle de la inversión en activos e intangibles, el inventario proviene del cálculo de la materia prima requerida para la producción de la granola.

7.2.2 Capital de trabajo

El detalle del capital de trabajo inicial está compuesto por los siguientes valores:

Tabla 19. Capital de trabajo inicial

Detalle	Inversión
Gastos Salarios (dos meses)	13.982,55
Gastos generales (dos meses)	9.454,19
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	23.463,74

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital está conformada por el aporte de los socios de la empresa en un porcentaje del 65% de la inversión inicial, esto es \$ 56.487,66, el 35% restante de \$ 30.416,43 corresponde a financiamiento externo con el Produbanco Grupo Proamérica a una tasa de interés del 17,00% anual y plazo

a 5 años que corresponde a una cuota mensual que debe cancelar la empresa es \$ 755,93.

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados anual del proyecto es el siguiente:

Tabla 20. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	497.669,63	566.797,93	631.645,53	716.231,30	799.560,22
Costo de los productos vendidos	387.801,41	433.599,10	468.463,54	522.799,00	575.858,04
UTILIDAD BRUTA	109.868,22	133.198,82	163.181,98	193.432,29	223.702,18
Gastos sueldos	46.654,80	56.532,51	63.161,27	76.519,84	79.253,30
Gastos generales	56.725,16	56.962,15	59.407,91	61.608,74	63.863,62
Gastos de depreciación	1.318,75	1.318,75	1.318,75	474,75	474,75
Gastos de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	4.869,51	18.085,41	38.994,06	54.528,97	79.810,51
Gastos de intereses	4.852,07	4.076,23	3.157,71	2.070,28	782,88
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	17,44	14.009,18	35.836,35	52.458,69	79.027,63
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2,62	2.101,38	5.375,45	7.868,80	11.854,14
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14,82	11.907,81	30.460,90	44.589,89	67.173,48
22% IMPUESTO A LA RENTA	3,26	2.619,72	6.701,40	9.809,78	14.778,17
UTILIDAD NETA	11,56	9.288,09	23.759,50	34.780,11	52.395,32

De acuerdo a la información anterior, el proyecto tiene una utilidad neta en el año de \$ 11,56, debido a que se encuentra en un proceso de aprendizaje en el mercado de exportación hacia Alemania y sus estrategias de comercialización tienen un proceso lento hasta el año 2 donde la empresa tiene una utilidad neta de \$ 9.288,09, partir del año 3 se incrementa la utilidad hasta alcanzar \$52.395,32 en el año 5.

7.3.2 Estado de situación financiera

Tabla 21. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	86.904,09	92.141,16	99.246,63	117.212,76	146.502,17	190.731,24
Corrientes	52.389,09	59.244,91	67.969,13	87.554,01	117.618,17	162.621,99
Efectivo	23.436,74	15.616,81	18.777,65	34.466,87	58.877,85	149.296,47
Cuentas por Cobrar	-	8.294,49	10.401,12	10.527,89	11.936,22	13.325,51
Inventarios Prod. Terminados	-	3.545,07	3.888,95	4.237,87	4.728,70	-
Inventarios Materia Prima	28.952,35	31.788,54	34.901,42	38.321,37	42.075,39	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	34.515,00	32.896,25	31.277,50	29.658,75	28.884,00	28.109,25
Propiedad, Planta y Equipo	33.015,00	33.015,00	33.015,00	33.015,00	33.015,00	33.015,00
Depreciación acumulada	-	1.318,75	2.637,50	3.956,25	4.431,00	4.905,75
Intangibles	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Amortización acumulada	-	300,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00
PASIVOS	30.416,43	35.641,94	33.459,33	27.665,95	22.175,25	14.009,00
Corrientes	-	9.444,56	12.256,84	12.376,87	13.887,02	14.009,00
Cuentas por pagar proveedores	-	8.685,71	10.597,47	10.470,93	11.495,40	12.622,11
Sueldos por pagar	-	734,00	734,00	734,00	734,00	734,00
Impuestos por pagar	-	24,85	925,37	1.171,94	1.657,62	652,89
No Corrientes	30.416,43	26.197,38	21.202,49	15.289,08	8.288,24	-
Deuda a largo plazo	30.416,43	26.197,38	21.202,49	15.289,08	8.288,24	-
PATRIMONIO	56.487,66	56.499,22	65.787,30	89.546,80	124.326,92	176.722,23
Capital	56.487,66	56.487,66	56.487,66	56.487,66	56.487,66	56.487,66
Utilidades retenidas	-	11,56	9.299,65	33.059,15	67.839,26	120.234,58

La posición contable de la empresa se fortalece con la disminución del pasivo conforme se cancela la deuda con la institución financiera. Esto permite que se fortalezca el patrimonio debido a la acumulación de las utilidades netas de cada año en la cuenta de utilidades retenidas, esta es una política de dividendos que asumen los socios de la empresa para posicionar el patrimonio.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo de la empresa exportadora es el siguiente entre el año 0 y año 5 de funcionamiento del proyecto:

La adquisición de propiedad, planta y equipo no aumenta durante los 5 años ya que desde el año 0 se adquiere la cantidad mínima de implementos y no se trabaja el 100% desde un principio.

Tabla 22. Estado de flujo de efectivo

Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	(28.952,35)	(3.600,88)	8.155,73	21.602,63	31.411,82	98.706,86
Utilidad Neta		11,56	9.288,09	23.759,50	34.780,11	52.395,32
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.318,75	1.318,75	1.318,75	474,75	474,75
+ Amortización		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
- Δ CxC		(8.294,49)	(2.106,62)	(126,78)	(1.408,33)	(1.389,29)
- Δ Inventario PT	(28.952,35)	(3.545,07)	(343,88)	(348,92)	(490,83)	4.728,70
- Δ Inventario MP	-	(2.836,18)	(3.112,88)	(3.419,95)	(3.754,02)	42.075,39
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		8.685,71	1.911,77	(126,54)	1.024,47	1.126,71
+ Δ Sueldos por pagar		734,00	-	-	0,00	-
+ Δ Impuestos		24,85	900,52	246,58	485,67	(1.004,72)
Actividades de Inversión	(34.515,00)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(34.515,00)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	86.904,09		(4.994,89)	(5.913,41)	(7.000,84)	(8.288,24)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	30.416,43	26.197,38	(4.603,84)	(5.913,41)	(7.000,84)	(8.288,24)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	56.487,66		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	23.436,74	(7.819,92)	3.160,84	15.689,22	24.410,98	90.418,62
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		23.436,74	15.616,81	18.777,65	34.466,87	58.877,85
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	23.436,74	15.616,81	18.777,65	34.466,87	58.877,85	149.296,47

7.3.3 Estado de flujo de caja del proyecto

En base a las proyecciones detalladas en el presente capítulo, se construye el siguiente flujo de caja del proyecto, el detalle del flujo de caja del proyecto se encuentra en el anexo 7:

Tabla 23. Flujo de caja proyectado

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(86.904,09)	26.925,11	10.472,55	27.966,39	34.561,85	61.466,62

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

A partir de la información del flujo de caja del proyecto se determina el flujo de caja del inversionista, el cual tiene los siguientes valores desde el año 0 al año 5, el detalle completo del flujo de caja del inversionista se encuentra en el anexo 8:

Tabla 24. Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(56.487,66)	19.489,14	2.775,12	19.959,42	26.188,41	52.659,33

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento es pertinente determinar la tasa CAPM, en base a la información de mercado que se detalla en el anexo 9. Esta tasa CAPM es 21,64%, en base este porcentaje se calcula la tasa descuento con la fórmula del WACC, este valor es 18,01%.

7.4.3 Criterios de valoración

Para valorar el proyecto se utiliza los siguientes criterios de valoración:

Tabla 25. Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$5.128,05	VAN	\$4.240,19
IR	1,06	IR	1,08
TIR	20,16%	TIR	24,37%
PRC	3,6 años	PRC	3,8 años

La empresa de exportación de granola de quinua, tiene una valoración positiva, tanto en los flujos del proyecto como del inversionista, en el caso del VAN tiene un valor positivo de \$ 4.240,19, lo que determina que el inversionista recupera su inversión inicial y recibe un monto adicional de dinero. La TIR es superior a la tasa de descuento WACC, por lo que, el inversionista percibe una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital.

7.4 Índices financieros

En base a la proyección de los estados contables se determinan los siguientes índices financieros y se compara con la industria: *(ver anexo 10)*

La liquidez de la empresa tiene una mejor situación que la industria, debido principalmente a la acumulación de las utilidades en la cuenta de efectivo, lo que provee de liquidez a la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. El endeudamiento disminuye año a año debido a que no se solicita otro crédito, lo cual fortalece la situación patrimonial. En el tema de la rentabilidad, la empresa exportadora tiene un incremento importante a partir del año 3, esta rentabilidad es superior a la rentabilidad de la industria.

CONCLUSIONES GENERALES

- El análisis de entornos permite concluir que la firma del acuerdo comercial entre la Unión Europea y el Ecuador, es una oportunidad que permite generar nuevos emprendimientos enfocados en la exportación de productos agrícolas que son endémicos de la zona andina, como es la quinua, y que tienen una alta valoración nutricional. El enfoque comercial en el mercado alemán, es una oportunidad para desarrollar el proyecto debido a que es un mercado estable política y económicamente, donde existe facilidad logística para llegar al consumidor final.
- La información proporcionada por los expertos, en el análisis del cliente, indica que la quinua tiene un alto potencial como producto de exportación para el país. Además, mencionan que las políticas públicas del gobierno se enfocan en apoyar a la generación de nuevos emprendimientos en el sector exportador.
- En cuanto a la investigación al consumidor de granola, en el mercado alemán, los encuestados mencionaron que la utilizan para su alimentación entre tres y cuatro veces por semana, gastando al mes entre 6 y 10 euros. También manifestaron que el momento preferido del consumo de granola es el desayuno.
- El componente de marketing del plan de negocios, establece una estrategia de internacionalización de exportación y una estrategia de desarrollo de producto, donde se realce los atributos del consumo de quinua y enfocarse en un nicho de mercado, constituido por las personas que cuidan de su salud con el consumo de alimentos saludables.
- La principal conclusión del plan de negocio se refiere a determinar la viabilidad comercial, operativa y financiera de emprender una empresa

dedicada a exportar granola a base de quinua al mercado alemán. Esta viabilidad del plan de negocios se respalda en la información contenida en el análisis del cliente, donde se establece que existe un mercado potencial que consume granola, especialmente concentrado en las personas vegetarianas y que cuida de su alimentación.

- La viabilidad operativa se determina porque en el país existe materia prima agrícola de calidad, especialmente la quinua orgánica que forma parte del componente principal de la granola. Además, se puede adquirir la maquinaria para procesar los ingredientes y empacarlos hacia el mercado alemán. En ese sentido, la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea fortalece aún más la viabilidad del proyecto.
- La viabilidad financiera se comprueba con la ejecución de la proyección para un horizonte de tiempo de cinco años, tomando en cuenta el crecimiento de la competencia y la inflación proyectada por el Banco Central. De esta manera, se expone criterios de valoración como el VAN positivo en el escenario del proyecto e inversionista, de igual manera, la TIR de los flujos de caja del proyecto e inversionista es superior a la tasa de descuento WACC.
- El tiempo en el cual se recupera la inversión inicial es 3,8 años de acuerdo al flujo del inversionista. La rentabilidad de la empresa exportadora de granola, se incrementa a partir de al año 3, debido a la consolidación de la empresa en el tema comercial y operativo.
- Acorde a los pedidos vayan aumentando se buscará también tener alianzas estratégicas con otros productores de quinua artesanal, buscando alcanzar economías de escala y aumentar el volumen de exportación para poder abastecer la demanda de clientes establecidos y de nuevos clientes.

REFERENCIAS

- Banco Central. (30 de agosto de 2016). *Portal de Comercio Exterior*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/comercioExteriorBi/comercio/consultaXNandinalmportExportV2.jsp>
- Belío, J. L., & Sainz, A. (2012). *Claves para gestionar precio, producto y marca*. España: Wolters Kluwer S.A.
- Best, R. (2014). *Marketing Estratégico*. MexicoDF: Pearson.
- Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico DF: Thompson.
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Dirección de Inteligencia Comercial - Proecuador. (mayo de 2014). www.proecuador.gob.ec. Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de Ficha Comercial Alemania: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/Ficha-Comercial-Alemania-mayo-2014.pdf>
- EKOS . (2014). ZOOM al sector Alimenticio. *EKOS NEGOCIOS*, 75-77.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO. (2013). *2013 Año Internacional de la Quinoa*. Recuperado el 7 de noviembre de 2016, de www.fao.org: <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/nutritional-value/es/>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2011). *La quinoa: cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2016, de <http://www.fao.org/docrep/017/aq287s/aq287s.pdf>
- Hill, C. (2012). *Negocios Internacionales*. México, DF: McGraw-Hill.

INEC. (Diciembre de 2013). *Encuesta Anual de Manufactura y Minería 2013*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Manufactura/Publicaciones/Manufactura_2013_Tomoll.pdf

INEC. (31 de octubre de 2015). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de Censo Nacional Económico: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR. (2015). *Indicadores Básicos de Alemania*. Guayaquil: PROECUADOR.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Diaz de Santos .

Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de Ministerio de Comercio Exterior - Programas y Servicios: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

Oficina Federal de Estadísticas de Alemania. (2016). *www.destatis.de*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/EN/Homepage.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2014). *Tendencias y perspectivas del comercio internacional de quinua*. Santiago de Chile: FAO.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2016). *Guía de cultivo de la quinua*. Lima: FAO.

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (25 de Octubre de 2011). *REGLAMENTO (UE) No 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y*

DEL CONSEJO. Obtenido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32011R1169>

Porter, M. (2007). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.

ProEcuador. (2013). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-quinua-en-alemania-2013/>

ProEcuador. (2015). *Análisis Sectorial Quinua* . Quito: ProEcuador.

Superintendencia de Compañías. (31 de Diciembre de 2012). *DISTRIBUCION GEOGRAFICA DEL NUMERO DE COMPAÑÍAS EN LA PROVINCIA DEL PICHINCHA*. Obtenido de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

Superintendencia de Compañías. (2014). *Compañías por Actividad Económica*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economic%27%5d

Superintendencia de Compañías. (1 de abril de 2014). www.supercias.gob.ec. Obtenido de www.supercias.gob.ec: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>

ANEXOS

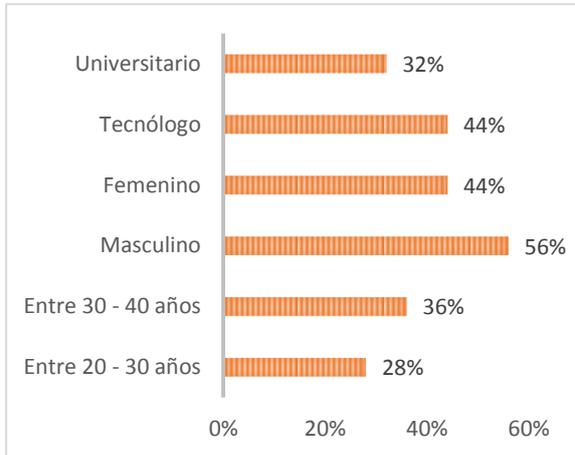
ANEXO 1

Tabla 4. Matriz EFE

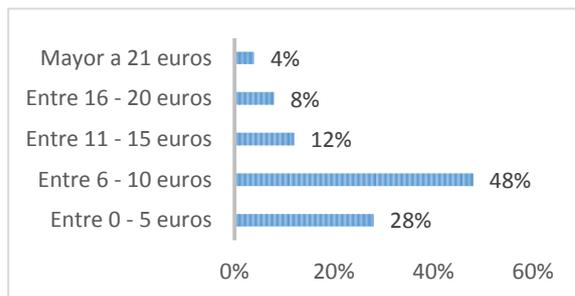
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1) Firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea	0.10	4	0.40
2) Exportación hacia un país con alta estabilidad política y desarrollo tecnológico	0.10	3	0.30
3) Alta capacidad de compra del consumidor alemán	0.05	3	0.15
4) Alto porcentaje de población mayor a 45 años	0.06	3	0.18
5) Nivel mínimo de crecimiento de la inflación	0.04	2	0.08
6) Facilidad para el transporte de mercancías en Alemania	0.04	2	0.08
7) Bajo poder de negociación de los proveedores	0.04	2	0.08
8) Bajo poder de negociación de los consumidores	0.06	3	0.18
9) Los compradores no están asociados	0.04	3	0.12
10) Alta dispersión entre los proveedores	0.04	2	0.08
Calificación total			1.65
AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1) Crisis económica en el país limita la inversión privada	0.10	4	0.40
2) Bajo crecimiento poblacional en Alemania	0.05	4	0.20
3) Baja productividad en el cultivo de quinua debido a la limitada incorporación de tecnología	0.06	3	0.18
4) Alta amenaza de nuevos competidores en la exportación de productos alimenticios al mercado alemán	0.06	2	0.12
5) Alta amenaza de productos sustitutos	0.04	3	0.12
6) Alta rivalidad entre competidores	0.04	3	0.12
7) Bajo nivel de diferenciación del producto	0.04	3	0.12
8) Producto alimenticio perecedero	0.04	3	0.12
Calificación total			1.38

Anexo 2.

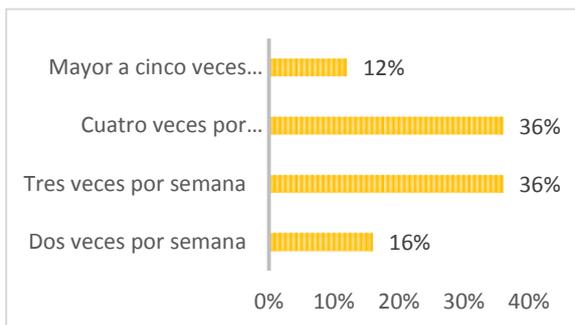
- Características demográficas



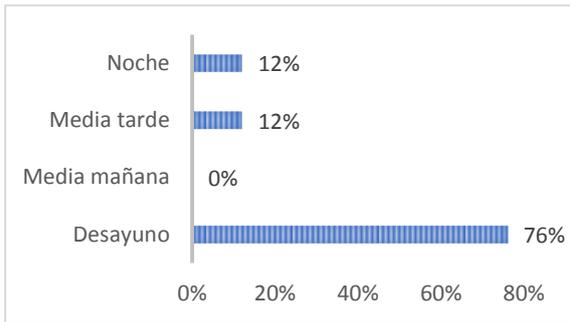
- Gasto por compra de granola mensual



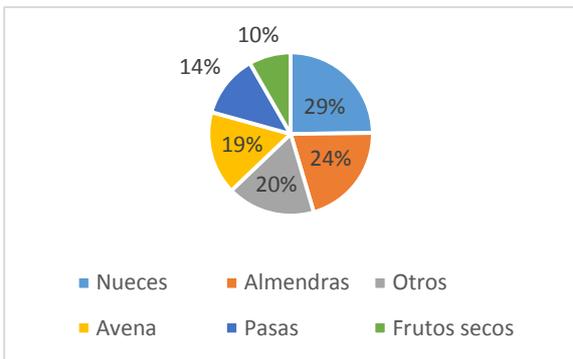
- Frecuencia de consumo de granola



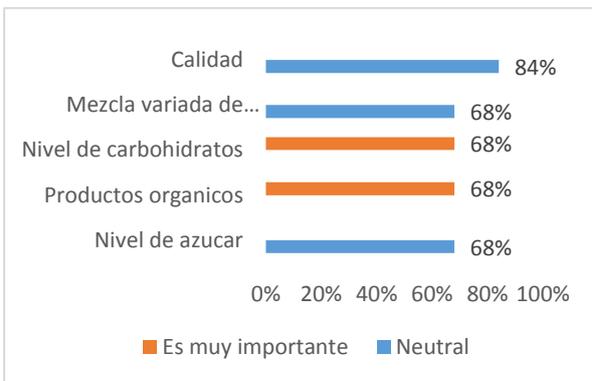
- Momento del día que consume granola



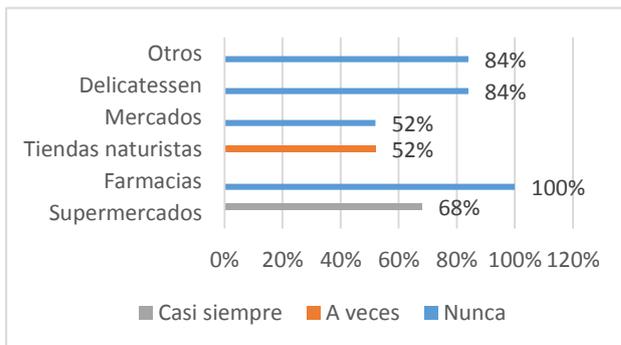
- Ingredientes preferidos en la composición de la granola



- Variables de preferencia hacia el consumo de granola



- Lugares de compra de granola



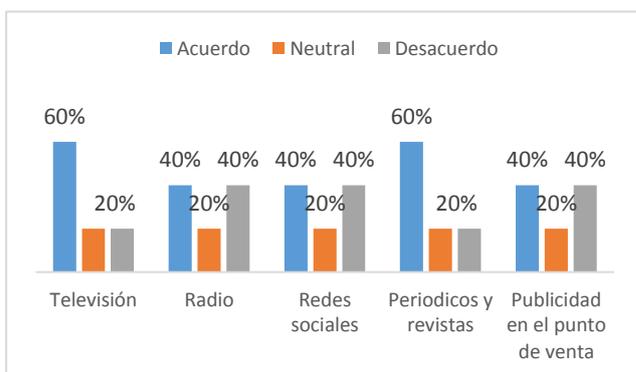
- **Disposición de compra de granola que contenga quinua**



- **Conoce los beneficios de la quinua**

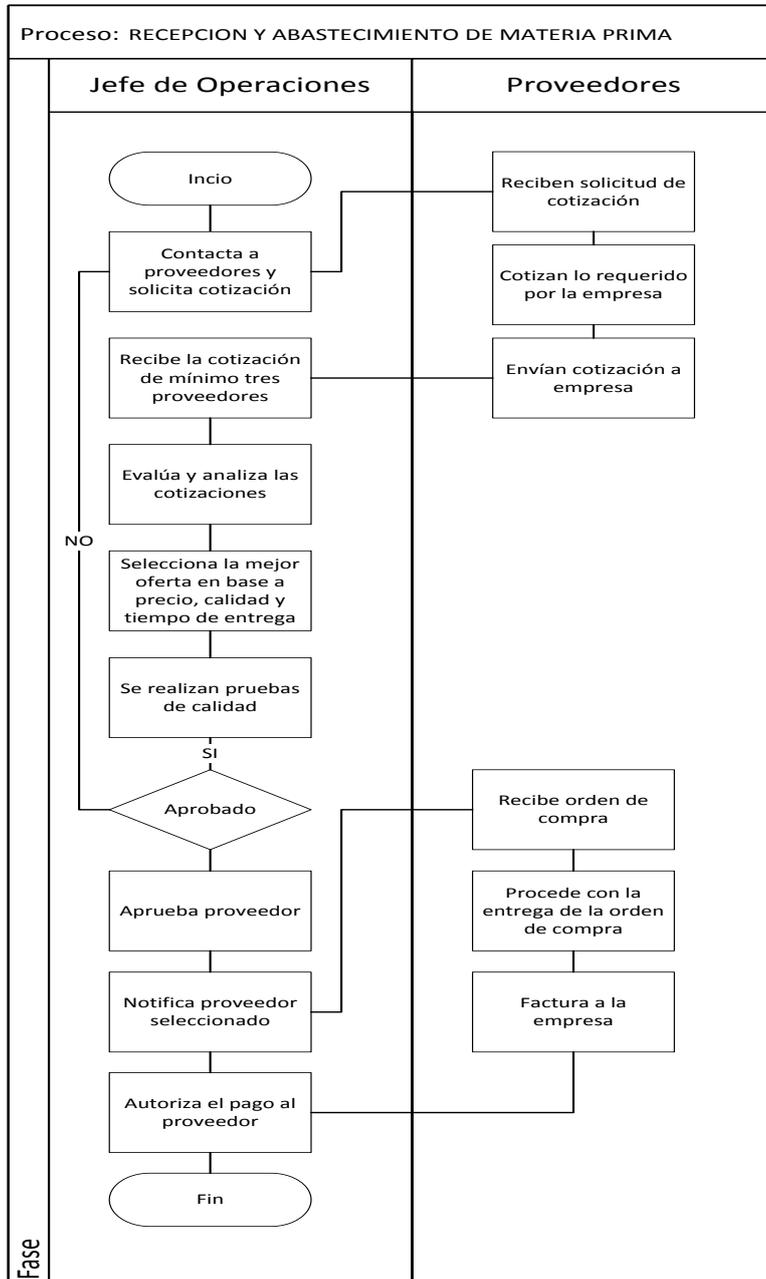


- **Medios de comunicación preferido por los consumidores**



Anexo 3.

Flujograma abastecimiento de materia prima



Anexo 4.

Capacidad producción máxima diaria maquinaria	1.200 envases
Porcentaje capacidad producción	65%
Capacidad operativa diaria	780 envases
Días laborados mensual	22
Capacidad operativa mensual	17.160
Capacidad operativa anual	205.920

Anexo 5.

Inversiones PPE	33.015,00	38%
Inventarios	28.952,35	33%
Capital de trabajo	23.436,74	27%
Inversiones Intangibles	1.500,00	2%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	86.904,09	100%

Anexo 6.

Detalle	Inversión
Inversiones Activos	33.015,00
Inversiones Activos Intangibles	1.500,00
Inventarios	28.952,35
Capital de trabajo inicial	23.463,74
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	92.771,58

Anexo 7.

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		4.869,51	18.085,41	38.994,06	54.528,97	79.810,51
Gastos de depreciación		2.704,99	2.950,90	2.950,90	2.177,23	2.106,90
Gastos de amortización		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		2,62	2.101,38	5.375,45	7.868,80	11.854,14
22% IMPUESTO A LA RENTA		3,26	2.619,72	6.701,40	9.809,78	14.778,17
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		7.868,63	16.615,21	30.168,11	39.327,62	55.585,10
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(52.389,09)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	19.056,48	(6.142,66)	(2.201,72)	(4.765,77)	9.725,53
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(15.671,86)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(52.389,09)	19.056,48	(6.142,66)	(2.201,72)	(4.765,77)	(5.946,33)
INVERSIONES	(34.515,00)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	9.804,52
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	2.023,33
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(34.515,00)	-	-	-	-	11.827,85
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(86.904,09)	26.925,11	10.472,55	27.966,39	34.561,85	61.466,62

Anexo 8.

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(86.904,09)	26.925,11	10.472,55	27.966,39	34.561,85	61.466,62
Préstamo	30.416,43	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(4.852,07)	(4.076,23)	(3.157,71)	(2.070,28)	(782,88)
Amortización del capital	-	(4.219,05)	(4.994,89)	(5.913,41)	(7.000,84)	(8.288,24)
Escudo fiscal	-	1.635,15	1.373,69	1.064,15	697,68	263,83
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(56.487,66)	19.489,14	2.775,12	19.959,42	26.188,41	52.659,33

Anexo 9.

Tasa libre de riesgo	2,07%
Rendimiento del Mercado	10,19%
Beta	1,25
Beta Apalancada	1,28
Riesgo País	6,58%
Tasa de Impuestos Participación Trabajadores	22,00%
	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	54%
Costo Deuda Actual	17,00%

Precio S&P 500			
	Hoy		Hace 5 Años
	19.843,41		12.217,56

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	18,01%
CAPM	21,64%

Anexo 10.

Tabla 5.
Índices financieros

LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
Razón circulante	6,27	5,55	7,07	8,47	11,61	1,52
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda a capital	38,68%	33,71%	23,60%	15,14%	7,34%	65,71%
ACTIVIDAD						
Período de inventario	29,92	29,38	29,86	29,38		
RENTABILIDAD						
Margen de utilidad	0,00%	1,64%	3,76%	4,86%	6,55%	6,43%
ROA	0,01%	9,36%	20,27%	23,74%	27,47%	7,80%
ROE	0,02%	14,12%	26,53%	27,97%	29,65%	36%

