



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUINUA ORGÁNICA
A BOGOTÁ, COLOMBIA

Autora

Stefany Dayana Terán Escobar

Año
2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUINUA ORGÁNICA A
BOGOTÁ, COLOMBIA

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

Profesor Guía:

MBA. DANIELA PINTO

Autor:

STEFANY DAYANA TERÁN ESCOBAR

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante STEFANY DAYANA TERÁN ESCOBAR, 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”

MBA. DANIELA PINTO

CI: 1713527644

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

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

MBA. ANA MARÍA ALDAZ

CI:

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”

STEFANY DAYANA TERÁN ESCOBAR

CI: 050306453-7

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su apoyo incondicional y de manera especial a mi profe Pepito, quien siempre estuvo conmigo de la mano en este proyecto.

DEDICATORIA

A mi papá, mamá que siempre me preguntaban ¿qué fue la tesis?. Y hoy les puedo decir: Aquí está!! Y a mis abuelitas, Elisa y Hermelinda.

RESUMEN

Con el fin de aportar al cuidado de la salud de las personas, se desarrolla el presente proyecto de exportación de quinua roja orgánica a la ciudad de Bogotá, enfocándose en consumidores de los estratos 5 y 6, que prefieren una alimentación saludable y natural.

En base al Análisis de Entornos se desprende que existen mayores oportunidades que amenazas dentro del mercado meta (Bogotá), cuyo análisis se resume en la matriz EFE y conclusiones del capítulo.

Derivado de las encuestas de carácter cualitativo y cuantitativo ha sido posible identificar las necesidades y tendencias de consumo por parte de los consumidores colombianos, los mismos que han sido segmentados por variables geográficas, estrato económico y perfil psicográfico.

El proyecto analiza las tendencias de demanda para alimentos en el segmento de mercado seleccionado anteriormente, reconociendo las preferencias de consumo y comportamiento de compra de los consumidores. Además se ha realizado el modelo CANVAS para la propuesta de valor.

Dentro del Plan de Marketing se analiza la estrategia General y Específica Competitiva así como el Análisis de la Mezcla Comercial detallándolas. En el proyecto se describe el modo de ingreso al mercado colombiano por medio de una Alianza Estratégica.

Quinor tiene planificado posicionarse en la mente de los consumidores en un lapso de 3 años y además tener la apertura en más puntos de venta dentro del mercado colombiano, así como en mercados de países desarrollados con mayores demandas como: Estados Unidos, Canadá, Japón, entre otros (Trademap, 2017).

El proyecto analiza la parte productiva, estructura organizacional y los recursos necesarios para la elaboración del producto final a ofertar. Los indicadores financieros demuestran la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

ABSTRACT

In order to contribute to the health of the people, the present project of exporting organic red quinoa to the city of Bogotá is developed, focusing on consumers of strata 5 and 6, who prefer a healthy and natural diet.

Based on the Analysis of Environments shows that there are greater opportunities than threats within the target market (Bogotá), whose analysis is summarized in the matrix EFE and conclusions of the chapter.

Derived from qualitative and quantitative surveys, it has been possible to identify consumer needs and trends by Colombian consumers, which have been segmented by geographic variables, economic strata and psychographic profile.

The project analyzes the demand trends for foods in the market segment selected above, recognizing consumer preferences and consumer buying behavior. In addition, the CANVAS model has been developed for the value proposition.

The Marketing Plan analyzes the General and Specific Competitive Strategy as well as the Analysis of the Commercial Mix detailing them. The project describes the way of entering the Colombian market through a Strategic Alliance.

Quinor has planned to position itself in the minds of consumers in a span of 3 years and also have the opening in more points of sale within the Colombian market, as well as in markets of developed countries with greater demands such as the United States, Canada, Japan, Among others (Trademap, 2017).

The project analyzes the productive part, organizational structure and the necessary resources for the elaboration of the final product to be offered. The financial indicators demonstrate the viability and profitability of the project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	5
2.1 Análisis del entorno externo.....	5
2.1.1 Análisis entorno externos (COLOMBIA)	5
2.1.2 Análisis entorno externo (ECUADOR)	7
2.2 Análisis de la industria Alimenticia en Colombia y Ecuador.....	9
2.2.1 Análisis de la Industria Alimenticia en Colombia.....	10
2.2.2 Análisis de la Industria Alimenticia en Ecuador	13
2.3 Matriz EFE	14
2.4 Conclusiones análisis interno y externo.....	15
3. ANALISIS DEL CLIENTE	17
3.1 Investigación cualitativa	17
3.1.1 Entrevista a expertos	17
3.1.2 Entrevista a potenciales clientes.....	20
3.2 Investigación cuantitativa	21
3.2.1 Encuesta a Clientes	21
3.3 Conclusiones del análisis del cliente	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio	25
5. PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1 Estrategia de Internacionalización	26
5.1.2 Mercado objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de valor.....	28

5.2 Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1 Producto	29
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza.....	32
5.2.4 Promoción y publicidad.....	33
5.2.5. Proyección de costos promoción y publicidad	35
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.1.1 Misión	36
6.1.2 Visión	36
6.1.3 Objetivos de la organización	36
6.2 Plan de operaciones	37
6.3 Estructura Organizacional.....	38
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	41
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	41
7.1.1 Proyección de ingresos.....	41
7.1.2 Proyección de costos.....	41
7.1.3 Proyección de gastos.....	42
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	42
7.2.1 Inversión inicial	42
7.2.2 Capital de trabajo.....	42
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	43
7.3.1 Estado de resultados	43
7.3.2 Estado de situación financiera	43
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	43
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	44
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	44
7.4.3 Criterios de valoración	45
7.5 Índices financieros	45

8. CONCLUSIONES GENERALES	47
REFERENCIAS	49
ANEXOS	56

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El Ecuador es un país que se encuentra empeñado en ampliar su canasta de oferta exportable, así como de encontrar nuevos nichos de demanda con enfoque internacional. En el país existen instituciones como PROECUADOR y el MINISTERIO DE INDUSTRIAS, entidades que ayudan a fomentar y promocionar productos exportables como: quinua, chíá, amaranto, babaco, uvilla, pitajaya, entre otros (PROECUADOR, 2016). En este contexto la quinua es uno de los productos con potencial de exportación, por ejemplo Estados Unidos ha presentado un crecimiento del 38% de importaciones de quinua en los últimos 5 años con un valor importado de \$2.236.000 USD en 2016, así también se encontró una tendencia positiva en Francia con un crecimiento de importación de 107% para el mismo período, con un valor de \$467.000 USD para el 2016, Colombia un mercado emergente de Latinoamérica muestra cifras de importación de \$77.333 miles de USD en promedio para el periodo 2014-2016, el análisis de estos tres países corresponden únicamente a las importaciones realizadas desde Ecuador (Trademap, 2016). Es importante señalar que la propia fuente (Trademap, 2016), señala un comercio potencial entre Ecuador y Colombia para el producto analizado fue de \$165.000 USD al año 2016.

Para el 2017 Ecuador tiene proyectada la producción de 16 mil hectáreas de quinua distribuidas en las provincias de Carchi, Chimborazo, Imbabura y Pichincha; según estadísticas del Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Ecuador siembra alrededor de 2.000 hectáreas de quinua al año, teniendo una producción promedio de entre 10 a 15 quintales por hectárea. Según datos de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA EP), entre 2016 y 2017 la exportación de quinua pasó de 100 toneladas métricas a 400, mientras que las importaciones se redujeron de 800 a 15 toneladas métricas para los 10 últimos años.

Lo anteriormente mencionado contrasta con la información sobre la oferta colombiana la cual frente a la demanda es aún pequeña, tal como lo señala un reciente informe de una conocida revista colombiana, la misma que indica que “Los colombianos empiezan a descubrir las increíbles propiedades de un alimento precolombino: la quinua”, así como que “En Colombia, la quinua es prácticamente desconocida” y “Si bien se consigue en algunos almacenes de productos naturistas, de ella se habla más en los círculos científicos y universitarios que en los sectores agrícolas” (SEMANA, 22 de marzo de 2017).

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Analizar la factibilidad comercial, económica y financiera de un proyecto orientado a la exportación de un producto no tradicional de exportación como es la Quinua Orgánica, producto reconocido por sus características alimenticias. Se trata de un proyecto de agro exportación en base a dos componentes: la producción agrícola por parte de comunidades de productores y el proceso de semi- industrialización (selección, lavado, secado y empaquetado del grano) para adecuarla a la demanda del mercado Colombiano, país donde existe gran interés por productos sanos y alimenticios. El cultivo y exportación de la quinua se realizará tomando en cuenta la demanda cada vez más creciente de productos de alto contenido alimenticio, proteico, sano y saludable. El proyecto integra la fase del cultivo agrícola con comunidades rurales con la de procesos de adecuación del producto a los gustos y hábitos de consumo del mercado-meta.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el entorno de la industria tanto en Ecuador como en el mercado de destino, utilizando las herramientas de PESTEL y 5 FUERZAS DE PORTER, mismas que permiten identificar el marco en el cual se desarrollará el proyecto, identificando cuáles son las oportunidades y amenazas de dicho entorno y concluyendo con un análisis EFE que facilita conocer exactamente cuáles son los factores a favor y en contra de la ejecución de este proyecto de exportación.

- El proyecto utilizará metodologías cuantitativas y cualitativas que permite concluir en: identificación del mercado meta y de los potenciales clientes, recogiendo el resultado obtenido en el sondeo descriptivo en las entrevistas y encuestas. De tal forma que se pueda identificar las necesidades del cliente y el comportamiento del mismo. En este acápite se identificará plenamente cuál es el mercado a atacar y sus características.
- En base al análisis externo se define cuál es la oportunidad existente en el mercado, la misma que ha sido plenamente identificada en el acápite anterior, de tal manera que las fuerzas externas ya descritas permitan asegurar la viabilidad del proyecto. El análisis de oportunidad del negocio tomara en cuenta las características de necesidad de demanda, bondades del producto, características y el valor de diferenciación que le permita ser identificado como un producto que genere valor en el consumidor.
- El proyecto analiza en primera instancia la estrategia general competitiva que debería adoptar a fin de generar un valor agregado de diferenciación frente a la competencia y adicionalmente definir las características del mercado objetivo y del segmento que hayan sido identificados. Se incluye la propuesta de valor del proyecto/producto, entendiendo como tal la percepción que sobre el mismo tenga el cliente respecto a dicho producto y la manera de satisfacer sus necesidades. En esta fase se analiza la mezcla comercial identificando para las 4P's las características y atributos del producto, condiciones para la fijación de precio, identificación de los mejores canales de comercialización y los mecanismos de promoción y publicidad.
- Se analizará la estructura organizacional y societaria de la empresa, definiendo sus funciones más importantes así como su estrategia de comercialización en el mercado meta. Esto permitirá definir la MISIÓN, es decir la razón de ser de la empresa y su

proyección en el mediano y largo plazo, es decir la VISIÓN de la misma. En base a este análisis se definirán los objetivos estratégicos y tácticos de la empresa a fin de asegurar el éxito del negocio. Finalmente se analizará la estructura de operaciones, flujos operativos y cadena de valor que permitan identificar eventuales cuellos de botella en la operación, incluyendo el recurso humano y técnico.

- El proyecto concluye con la evaluación económica financiera del mismo, sustentado en una proyección adecuada de las ventas, ingresos, costos y demás gastos implícitos de la operación. Con estos elementos se elaborarán los balances de resultado y situación así como los indicadores de rentabilidad del proyecto, incluyendo la metodología VAN, TIR, Período de recuperación del capital, entre otros.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis entorno externos (COLOMBIA)

Variable Político-Legal.- analiza el rol del gobierno en las actividades empresariales, estabilidad política, riesgo político y las políticas públicas respecto a las inversiones extranjeras, el comercio exterior y la facilidad para hacer negocios. Las fuentes consultadas han sido: Freedom House Index (political freedom); Doing Business; Rule of Law Index.

Variable Económica.- analiza tres aspectos: sistema económico, libertad económica e indicadores económicos. Las fuentes de consulta han sido: Heritage Foundation, Doing Business, FMI y Banco Mundial.

Variable Socio- Cultural.- hace referencia a los aspectos de estratificación socio económica, demografía, pirámide y estratificación social, género y condición etaria, entre otros así como a la cercanía o proximidad cultural en hábitos de consumo. Las fuentes de consulta han sido: Índice de Desarrollo Humano, DANE-Colombia, entre otras.

Variable Tecnológica.- se refiere a la complejidad tecnológica para el proceso productivo, facilidades tecnológicas para el comercio exterior, logística, transporte y banca.

Tabla 1.

Análisis PEST Colombia

POLÍTICO/LEGAL	ECONÓMICO
<p>1. Ecuador y Colombia cuentan con varios Acuerdos de cooperación económica y comercial, tales como el ACE 59 en el marco de la ALADI y adicionalmente son socios de la Comunidad Andina de Negocios. En los dos casos, Ecuador cuenta con preferencias arancelarias y puede exportar la quinua orgánica sin pago de aranceles, lo cual constituye una oportunidad para la empresa dentro del mercado meta e industria.</p>	<p>1. Colombia mantiene un sistema económico que podría denominarse social de mercado, en el cual las actividades económicas y empresariales tienen como principio al mercado (O/D). El rol del estado colombiano es más bien subsidiario al del sector privado.</p> <p>2. Colombia significa para Ecuador su principal mercado de destino para las exportaciones no tradicionales y no petroleras. Para el caso de la quinua orgánica el promedio de las exportaciones</p>

<p>2. Según el Instituto colombiano responsable de la salud humana y la inocuidad alimentaria (INVIMA), los productos alimenticios deben sujetarse a la normativa en materia de etiquetado, contenido nutricional, proceso de producción y a la vez contar con el certificado de libre comercialización en el país de origen (Ecuador).</p> <p>3. Según Doing Business del Banco Mundial, Colombia se encuentra en el ranking 53 entre 190 países, destacándose entre los países de la región, particularmente en el ámbito de la facilidad de hacer negocios (61), protección a inversionistas (13), factor que se lo puede tomar como oportunidad ya que facilita el ingreso y seguridad a empresas inversoras como QUINOR.</p> <p>4. En materia de comercio exterior y facilidades de importación y exportación, Colombia, según Doing Business se requieren 112 horas para procesos de importación a un costo de \$545.00 USD, con lo cual el sistema de comercio exterior colombiano aun presenta algunos retrasos, tomándolo como una oportunidad para la empresa dentro de la industria, ya que QUINOR puede llegar a poner su producto en el mercado en máximo 3 días hábiles.</p> <p>5. En materia de Barreras no Arancelarias Colombia presenta un sistema de tratamiento de las mismas dentro del marco de la CAN para medidas sanitarias, fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio y certificación de origen; igualitarios a los de Ecuador, lo que se lo toma como una oportunidad.</p>	<p>ecuatorianas en el periodo 2014-2016 a ese mercado ha sido de USD FOB 78.000, existiendo, según TradeMap un comercio potencial de USD 165, 000,00 para el 2016.</p> <p>3. El mayor competidor de Ecuador para el producto quinua en Colombia es Bolivia, cuyo promedio de exportaciones a ese mercado fue de USD FOB 227.000,00 entre el 2014 y 2015 según la misma fuente. Se han detectado importaciones desde los USA desde el 2017, con quinua boliviana maquilada en California.</p> <p>4. Para el periodo 2012-2015 el crecimiento de las importaciones colombianas de Quinua, en valor, fue de 39% promedio anual. Para el año 2016 y tomando a TradeMap como fuente, ese crecimiento fue de 39% en el 2016.</p> <p>5. De acuerdo a The Heritage Foundation, Colombia obtuvo un puntaje de 77,1/100 ubicándola en el segundo puesto de la región y en ranking 28 a nivel mundial de la Libertad Económica.</p> <p>6. Según el Banco Mundial, la tasa de crecimiento promedio del PIB entre el 2012 y proyectado al 2017 será de 3,56, manteniendo su tendencia positiva luego de la caída del año 2016.</p> <p>7. El PIB percapita de Colombia en los últimos cuatro años ha estado alrededor de USD 7.000,00</p> <p>6. El IVA se incrementó al 19% para los cereales y otros productos como la gasolina, tabacos, licores, entre otros.</p> <p>8. Devaluación del COP (Peso Colombiano): la moneda ha tenido una permanente aunque regulada tasa de depreciación frente al US Dólar norteamericano, que la Revista Dinero señala ha sido del 1% en lo que va el 2017. El tipo de cambio actual es de \$ 3.030,76 por 1 USD.</p> <p>9. El Índice de precios al consumo IPC (inflación) proyectada hasta fines del 2017 será de 3.4%, es decir ligeramente inferior a la prevista para este año y que fue de 4%.</p>
SOCIOCULTURAL	TECNOLÓGICO
<p>1. Según Euromonitor (2012) el 65% de la población bogotana, a donde se dirigen las exportaciones de quinua ecuatoriana, han cambiado notablemente sus hábitos alimenticios hacia “comidas más sanas y equilibradas”</p> <p>2. La Revista Semana (22-03-2017), señala que “Los colombianos empiezan a descubrir las increíbles propiedades de un alimento precolombino: la</p>	<p>1. Las TIC’s se han ido incorporando en la sociedad permitiendo el desarrollo social, educativo, empresarial, industrial, entre otros. Mecanismo por el cual se pretende llegar a la ciudadanía para darle a conocer sobre el producto ofertado.</p> <p>2. La innovación agropecuaria en Colombia se ha venido desarrollando en base a atender la necesidad de salir de un comportamiento lento del</p>

<p>quinua.” y que “hasta ahora pocos colombianos han oído hablar de la quinua, una planta de las regiones andinas que fue la base de la alimentación de los pueblos precolombinos y que ha sido catalogada como un superalimento por sus excelentes propiedades nutricionales.”</p> <p>3. El proyecto se dirige a los segmentos socio económicos 6 y 5 del norte de la ciudad de Bogotá, que es donde existe mayor conciencia sobre el consumo de productos sanos, verdes, orgánicos.</p> <p>4. La quinua en el mercado colombiano varía entre: granos, sopas instantáneas, harinas de pastelería y panadería, hojuelas y yogures. Productos a base de quinua: barras energéticas, barras de cereales, galletas, tortas, etc. Por lo que se puede denotar que existe un consumo marcado del producto.</p> <p>5. El cultivo y consumo de la quinua en Colombia responde también a una cultura andina que se había ido perdiendo pero que ahora recobra vigencia. Hay nuevos cultivos en Nariño, Boyacá, Cundinamarca, entre otros y consecuentemente se puede hablar de una cercanía cultural con las costumbres andinas del Ecuador.</p>	<p>sector agropecuario: “Basta entender por agricultura moderna al conjunto de tres capacidades: competir en el mercado global de bienes y servicios de origen agropecuario, producir con calidad e inocuidad los alimentos y afectar positivamente los territorios donde opera, en la perspectiva de sostenibilidad (Rugeles et al., 2013)”.</p> <p>3. En mayo del presente año se aprobó el Primer debate Proyecto, con el objetivo de crear y poner en marcha el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA). Éste busca que los campesinos puedan contar con asistencia técnica ya que los mismos no mantienen mayor contacto con la tecnología y conocimiento. Dicho factor puede ser considerado como una oportunidad para la industria.</p> <p>4. El producto a exportar posee características ecológicamente amigables, tales como orgánico, gluten free y sin modificación genética, lo cual se lo puede tomar como una oportunidad dentro de la industria, ya que según datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia recientemente se está propiciando al avance tecnológico y de mejor productividad para campesinos colombianos.</p>
--	---

2.1.2 Análisis entorno externo (ECUADOR)

Tabla 2.

Análisis PEST Ecuador

POLÍTICO/LEGAL	ECONÓMICO
<p>1. Ecuador mantiene con Colombia dos acuerdos preferenciales de comercio: uno con la CAN y otro en el marco de la ALADI (ACE 59 CAN-MERCOSUR). La Quinua ecuatoriana ingresa con arancel cero a Colombia.</p> <p>2. El Código Orgánico para la producción, el comercio y las inversiones -COPCI- ofrece incentivos tributarios para las empresas nuevas que se instalen fuera de Quito y Guayaquil, que el caso de QUINOR(Latacunga), para la producción de alimentos y sobre todo para aquellas orientadas a la exportación. La producción de alimentos consta en la lista de 14 sectores prioritarios del COPCI.</p>	<p>1. El Índice de Precios al Productor-IPP-, según el INEC, ha tenido una tendencia decreciente en los últimos meses, habiéndose situado en -1.33% en lo acumulado hasta mayo 2017.</p> <p>2. La tendencia de la inflación en lo que va del año 2017 es a la baja habiéndose situado en 0,16% al mes de Junio del año 2017.</p> <p>3. El valor de las exportaciones de Ecuador a Colombia, bordeó los USD FOB 900 millones, con una tendencia decreciente en los últimos años</p> <p>4. Lo anotado en el punto 3 podría tener relación con la permanente devaluación del COP versus el US dólar, lo que hace más caras a las exportaciones ecuatorianas y más baratas a las importaciones</p>

<p>3. Ecuador ha implementado el sistema de facilitación del comercio –Ventanilla Única de Comercio Exterior- y es sistema de transmisión digital de datos- ECUAPASS- lo que permite la operación de un sistema cero papeles en materia aduanera.</p> <p>4. Ecuador y Colombia disponen de un mismo sistema de clasificación arancelaria a 8 dígitos- NANDINA- lo cual facilita las transacciones comerciales entre los dos países</p> <p>5. Adicionalmente Ecuador y Colombia, mantienen un mismo sistema de Valoración de Mercancías en Aduana- VAM- lo que igualmente facilita el comercio interfronterizo.</p> <p>6. El actual gobierno ecuatoriano se halla empeñado en impulsar las exportaciones de productos no tradicionales, particularmente hacia Colombia, país con el cual se mantiene una balanza comercial crónicamente deficitaria en aproximadamente USD 1.100 millones, en promedio. La Oficina de PROECUADOR en Colombia (Bogotá) está impulsando las exportaciones ecuatorianas hacia ese mercado y ha elaborado la ficha de producto de Quinoa.</p> <p>7. El gobierno apoya a las exportaciones mediante el sistema de devolución condicionada de impuestos Drawback simplificado, para mejorar la competitividad de las exportaciones ecuatorianas</p> <p>8. Finalmente se ha conformado una Mesa de Dialogo entre el sector público y privado, donde se está discutiendo la Agenda Competitiva de las Exportaciones ecuatorianas (FEDEXPOR).</p> <p>9. Ecuador y Colombia cuentan con la Comisión de Vecindad e Integración Colombo-Ecuatoriana, mecanismo que tenía como fin promover la integración, cooperación y desarrollo de la frontera, de manera especial en la Zona de Integración Fronteriza, lo cual facilita el avance de proyectos existentes en ambos países, generando un enlace que promueva el desarrollo de nuevas empresas y comercio mutuo.</p>	<p>desde Colombia</p> <p>5. Ecuador mantiene una balanza comercial crónicamente deficitaria con su socio comercial andino-Colombia-. Por eso una oportunidad como la expuesta en el proyecto ayudaría a disminuir esa brecha comercial.</p> <p>6. El monto promedio de las exportaciones de Quinoa de Ecuador a Colombia fue de USD FOB 56.354 ,entre el 2014 y el 2016, habiendo cedido espacio a Bolivia y últimamente a USA, que empieza a tener presencia en el mercado colombiano</p> <p>7. Según Trademap, el comercio potencial para la quinua, entre Ecuador y Colombia, se estima en USD 165.000, lo cual resulta interesante para PYMES exportadoras de Ecuador.</p> <p>8. La mesa de negociación público-privada sobre la producción y tributación, ha planteado la posible reducción o eliminación del pago anticipado del impuesto a la renta, el ISD, entre otros, con lo cual las exportaciones ecuatorianas ganarían competitividad,</p> <p>9. EL PIB de Ecuador ha bordeado alrededor de USD 100.000 millones, con una ligera tendencia a la baja, lo cual igualmente ha impactado al PIB per cápita situado en los USD 6.000/anuales. La tendencia de crecimiento del PIB para el año 2017, se sitúa en 1%, es decir por bajo del promedio de la región (3,5%) (CEPAL, 2017)</p> <p>10. El riesgo país se sitúa en alrededor de 780 puntos, solo por encima de Argentina y Venezuela, lo cual limita las inversiones extranjeras hacia el país.</p> <p>11. El área de cultivos orgánicos se ha incrementado a 42.900 hectáreas y creciendo rápidamente, según cifras del MAGAP. Esta es una gran oportunidad para productores de quinua orgánica.</p>
SOCIOCULTURAL	TECNOLÓGICO
<p>1. En el país se está incrementando el consumo de productos orgánicos así como de su producción a gran escala por medio de los diferentes proyectos plantados por PROECUADO y MAGAP. (42.900</p>	<p>1. El cultivo y producción orgánica demanda de prácticas de agricultura un poco más complejas que el de los cultivos tradicionales y consecuentemente sus costos son ligeramente</p>

<p>has)</p> <p>2. El rescate de productos andinos y su cultivo es creciente en Ecuador y la dieta diaria, al menos en la sierra, va incorporando a la chía, quinua, amaranto, entre otros productos andinos. Similar cosa ocurre en Colombia</p> <p>3. En Ecuador, al igual que en Colombia, al sementar el mercado por nivel psicográfico, demuestra que mientras más alto el estrato socio-económico, más es el interés por productos saludables y naturales.</p> <p>4. El Centro Hofstede al analizar las 7 variables culturales, encuentra que entre Ecuador y Colombia existe una "proximidad cultural" bastante alta, por lo que existe una tendencia de consumo alimenticios similar.</p>	<p>más altos.</p> <p>2. No obstante lo anterior, existen segmentos de mercado que están dispuestos a pagar un poco más por el consumo de productos naturales y orgánicos.</p> <p>3. La tecnología de reprocesamiento industrial en la plana de Quinor (Latacunga) es de característica media, sin mayores complejidades industriales ni de procesos.</p>
--	--

2.2 Análisis de la industria Alimenticia en Colombia y Ecuador

Tabla 3.

Código CIU

Código Clasificador	Descripción
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
4620	Venta al por mayor de materias primas agropecuarias
4620.11	Venta al por mayor de cereales (granos) y semillas.

El CIU establecido para el presente giro de negocio corresponde a la actividad económica **G 4620.11**, la misma que hace referencia a la "Venta al por mayor de cereales (granos) y semillas", incluyendo a la quinua como cereal y aclarando que es con enfoque a exportación.

2.2.1 Análisis de la Industria Alimenticia en Colombia

El presente análisis se realiza en base al modelo de las 5 Fuerzas de Porter, el mismo que analiza la empresa por medio del estudio de la industria, para así saber dónde se encuentra ubicada la misma. Ésta es un tipo de estrategia competitiva que al mismo tiempo comprueba la rentabilidad que la empresa puede tener en el mercado al largo plazo.

2.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza es utilizada para identificar a las empresas con las mismas características ya sean económicas o de productos similares en el mercado dentro de la misma industria.

Cabe mencionar que países como Bolivia y Perú podrían ser tomados como los principales competidores por sus altas producciones de quinua (Trademap, 2017), recalcando el reconocimiento internacional de la quinua boliviana. El desafío es posicionar la marca ecuatoriana dentro de la industria. La industria colombiana, se caracteriza por estar conformada por PyMES, cooperativas y asociaciones de productores de quinua. Se ha podido encontrar el valor en kg de consumo de quinua en Colombia que es de 1.814 al año 2015 y un valor en COP de 15.859 millones para el mismo año (DANE, 2017). Por lo que se concluye que el nivel de impacto de esta fuerza es medio.

2.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Se caracteriza por el grado de poder de uno o varios proveedores, en los que pueden deliberadamente aumentar los precios de la materia prima, así como crear acuerdos informales controlando la oferta y precios de la misma. No obstante existen leyes que regularizan la existencia de un posible monopolio.

Fuentes secundarias identifica el registro de 8 empresas productoras y distribuidoras de quinua o a su vez productos en base a esta en la ciudad de Bogotá-Colombia, no se especifica si cuentan con certificación orgánica, (característico de QUINOR). Dichas empresas pueden ser consideradas como competidores directos, mismas que también se caracterizan por ser de

pequeño y mediano tamaño. Además, a éstas se las puede sumar entidades como asociaciones y organizaciones de productores de quinua, conformadas con el fin de ganar representatividad para negociar, ya que de ser productores individuales y poco organizados, la producción no sería suficiente. Teniendo como resultado un nivel de impacto medio.

2.2.1.3 Poder de negociación de los clientes

Hace referencia a la presión que los consumidores pueden ejercer ante las empresas para conseguir la oferta de productos de mayor calidad, precios bajos y mejor servicio.

Los clientes inmersos en dicho segmento pueden ser empresas del sector HORECA, restaurantes vegetarianos, tiendas especializadas, supermercados, restaurantes gourmet, tiendas de suplementos y productos naturales, entre otras. Adicionalmente, no existe una suficiente oferta de productos andinos que puedan ser comercializados y atraer a clientes corporativos o individuales. Por lo que en conclusión su nivel de impacto es bajo.

2.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de los sustitutos va a ser mayor cuando el valor de un producto no se diferencia del de los demás, es decir, su precio y características no son únicas.

En la actualidad en el mercado existen varios productos de tipo orgánico que pudieren ser considerados como sustitutos directos de la quinua, entre estos destacan amaranto, chía, maca. Puede ser considerado como sustituto directo el amaranto por sus características y usos, no obstante cabe recalcar que en cuanto al aporte nutricional la quinua sobrepasa los valores del mismo, mientras que la chía al ser considerada también como sustituto, no puede ser consumida por mujeres embarazadas tal y como dio a conocer un experto en el tema (Ahmad Ashrafi **CEO** Inca's Treasure).

Dentro de los sustitutos indirectos de la quinua se sitúan productos tales como avena, arroz, maíz, entre otros; mismos que de cierta manera no son competidores actualmente pero pudieran llegar a satisfacer la misma necesidad del consumidor. No obstante la quinua se destaca por ser conocida como el

cereal más completo a nivel alimenticio (PROECUADOR, 2017). Por lo que se puede concluir que el nivel de impacto de los sustitutos directos es bajo.

2.2.1.5 Amenaza de nuevos competidores – Barreras de entrada

Esta estrategia indica la dificultad que puede existir o no para entrar en la industria, si existen barreras de entrada fuertes la posibilidad de ingreso es baja, esto puede darse por la existencia de regulaciones, conocimiento y tecnología específica o nivel de inversión. También existe la posibilidad de que la entrada a la industria sea alta ya que las barreras son débiles o a su vez no existen o son muy pocas.

El ingreso a la industria de manufactura puede resultar atractivo para muchos empresarios, en especial si se habla de temas de agricultura, que desde hace un par de años atrás ha venido presentando el apoyo por parte del Gobierno colombiano con el fin de incentivar a los campesinos a cultivar las tierras de una mejor manera y a mayor cantidad, tal y como lo menciona COLCIENCIAS, 2017.

En cuanto a la curva de experiencia se podría decir que es aún prematura, ya que tal y como lo menciona COLCIENCIAS la inversión en el sector agrícola en el cultivo de la quinua data de no más de dos años atrás, lo cual no ha permitido generar un desarrollo técnico del cultivo y menos aún al tratarse de productos orgánicos o diferenciados (quinua dulce, amarga, de colores). El mercado colombiano puede ser considerado como un mercado potencial sobre el consumo de quinua con tendencia creciente en las principales ciudades como Bogotá, por lo que se podría garantizar que la producción de quinua tenga un mercado interno de consumo.

Refiriéndose a la diferenciación del producto, la quinua colombiana no tiene una marca establecida a diferencia de Bolivia (quinua Real), país productor de quinua de alto reconocimiento.

Para el año 2015 se realizó el taller de “El cultivo de la quinua en Colombia y sus perspectivas futuras”, donde se identifican cuellos de botella como el desconocimiento de la quinua por parte de los colombianos por falta de promoción, falta de diversidad de marcas y derivados, desconfianza de los

productores para asociarse, entre otros. Para solucionar estos cuellos de botella se plantean estrategias y planes de acción con el fin de fortalecer la cadena de valor de la quinua. (Jager, 2015).

Como conclusión el nivel de impacto sería alto, ya que el ingreso de una nueva empresa en la industria para comercializar productos orgánicos es un tanto compleja.

2.2.2 Análisis de la Industria Alimenticia en Ecuador

2.2.2.1 Poder de Negociación de Proveedores

Nivel de Impacto: BAJO

En el caso de la empresa ecuatoriana, esta no dependerá del abastecimiento de materia prima o insumos de la industria colombiana, sino exclusivamente de los proveedores ecuatorianos. La producción de productos orgánicos en general y de quinua orgánica en particular ha venido creciendo constantemente en el Ecuador, con el apoyo de instituciones como el INIAP, Agrocalidad, Ministerio de Agricultura y PROECUADOR, este último con fines de exportación. Igualmente, el Municipio de Quito se halla promoviendo proyectos de producción verde a través de redes de productores, lo cual ha motivado el apareamiento de varias ferias de productores orgánicos en la ciudad: La Carolina, Cumbaya, Quito Tennis, etc. A manera de ejemplo se pueden mencionar a los algunos posibles proveedores: ACLI, Fundamyf, El Establo, Familia Terán, Sra. Ana Albuja de Paz, Asociación Productora Ecuatoriana. Consecuentemente el nivel de impacto es bajo.

La producción de semillas, leguminosas y cereales de carácter orgánico y andino ha venido creciendo constantemente en el país, incluso con exportaciones de algunos productos o subproductos de amaranto, chía y por supuesto quinua.

Entre los proveedores de esta última, se pueden mencionar:

- ACLI: productor de granos orgánicos y alimentos procesados a base de quinua y amaranto de la ciudad de Otavalo.

- Fundamyf: comercializadora de granos y cereales andinos de la ciudad de Quito.
- El Establo: productora de quinua orgánica certificada, localizada en Machachi.
- Familia Terán: productores de quinua orgánica en el Carchi.
- Sra. Ana Albuja de Paz: productores de alimentos preparados a base de quinua.
- Asociación Productora Ecuatoriana: cultivadores de productos orgánicos, vinculados a CONQUITO.

En consecuencia, el abastecimiento de materia prima (quinua) para el proyecto de exportación a Bogotá, Colombia, no tiene ningún problema o cuello de botella que pudiera poner en riesgo la ejecución y sostenibilidad del mismo

2.3 Matriz EFE

Tabla 4.

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE			
	%	1 - 5	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Inicial producción de quinua en Colombia, cuyo déficit es actualmente cubierto con importaciones desde Bolivia y Ecuador	0,12	4	0,48
Creciente demanda de productos naturales y orgánicos en los estratos 5 y 6 de la ciudad de Bogotá (target market). Cambio en sus hábitos alimenticios.	0,11	3	0,33
Programas establecidos por el Gobierno ecuatoriano para aumentar la producción de quinua (proyectada a 16.400 has al 2017).	0,15	5	0,75
Curva de aprendizaje inicial del cultivo e industrialización de quinua	0,05	3	0,15
Nivel tecnológico intermedio para la producción de quinua orgánica, sin mayor complicación en los procesos productivos	0,03	3	0,09
Falta de posicionamiento de marcas reconocidas de cereales de quinua en el mercado colombiano.	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
Presencia de la competencia proveniente de Bolivia y de USA (recientemente) en el mercado colombiano.	0,09	2	0,18
Incremento del IVA a la comercialización de cereales en el mercado colombiano.	0,17	2	0,34
Creciente producción de quinua en la zona andina colombiana.	0,03	3	0,09

Posible participación de marcas reconocidas de la industria alimenticia de Colombia en la comercialización de quinua y subproductos en el mercado colombiano.	0,08	2	0,16
Existencia productos sustitutos de menor costo en el mercado colombiano.	0,04	4	0,16
Potencial incremento de costos de producción, logística y revalorización del USD.	0,06	2	0,12
TOTAL	1		3,06

La puntuación total ponderada de la Matriz EFE con 3.06 puntos, se encuentra establecida sobre la puntuación promedio de 2.5; donde la ponderación de las oportunidades es mayor a la de amenazas, lo cual da a notar que el plan de negocio establecido por parte de la empresa se encuentra inmersa en un ambiente favorable para el desarrollo de la misma dentro del mercado colombiano, logrando una alta aceptabilidad por parte del mismo.

2.4 Conclusiones análisis interno y externo

- El acuerdo de la CAN entre ambos países fomenta a la interacción comercial, dando paso a la generación de nuevos negocios, además estas negociaciones bilaterales dan paso a la libre circulación del producto con arancel cero.
- Se considera que la creciente cultura de consumo de productos sanos y saludables en el mercado colombiano da luz verde al presente plan de negocio, ya que se encuentra dirigido a un segmento de mercado preocupado por el cuidado de su salud así como de mantener un hábito de consumo de productos “alternativos”.
- El Estado ecuatoriano se halla interesado en fomentar el cultivo y promover las exportaciones de productos andinos a fin de equilibrar la balanza comercial, con el apoyo de entidades como PROECUADOR, en el caso de Colombia la balanza comercial es deficitaria para la de Ecuador.
- La posibilidad de una alianza estratégica con un líder en la comercialización de productos naturales y orgánicos, debidamente posicionado en el norte de Bogotá, es una opción única para la empresa QUINOR.
- La facilidad de acceso al mercado colombiano (Bogotá) a través de medios terrestres y aéreos es una gran ventaja por su cercanía y facilidad de acceso

que puede ser tomada como una gran ventaja al momento de la distribución en dicho mercado (menores tiempos).

- Las estadísticas de comercio exterior (Trademap, 2017), demuestran que existe una demanda no satisfecha por la producción colombiana, haciéndose necesarias las importaciones, cuya tasa de crecimiento al año 2016 fue de 39% y represento \$189.000,00 USD (FOB).
- Mientras el precio FOB de la competencia (Bolivia) fue de \$3.773 USD/ton, Ecuador exportó a \$1.868 USD/ton. Esto en parte debido a los costos logísticos y de transporte que debe enfrentar Bolivia para llegar al mercado colombiano.
- El aumento de la participación de la quinua dentro del mercado colombiano ha sido un factor que permite a la empresa hacer proyecciones positivas sobre su capacidad de exportación, ya que al existir una tendencia de consumo en subida quiere decir que cuenta de una buena aceptación por parte del mercado.
- Al momento la curva de aprendizaje para el cultivo y comercialización de la quinua colombiana, se halla en sus primeras etapas y la producción está en manos de PYMES y cooperativas de campesinos sin que aun exista un posicionamiento de marcas reconocidas que puedan restar mercado, al menos en el mediano plazo. Curiosamente, en el mercado colombiano se encuentra quinua importada y maquilada en California, en base a quinua boliviana (Andean Valley).
- Los precios de la quinua, particularmente importada, son al menos el doble del precio de venta de QUINOR a su distribuidor Bioplaza. Tal es el caso de la Quinua Real (mix, roja, negra) orgánica a un PVP de 16.000 COP por 300 gramos de producto de la empresa Andean Valley (Anexo 1).
- La ventaja comparativa antes mencionada, podría ser equiparada si existiere el incremento en los costos de producción de la quinua ecuatoriana.
- La potencial existencia de sustitutos podría en el mediano plazo ser una amenaza, pero la actual producción de productos andinos sustitutos como la chía y el amaranto es aún de menor escala de producción que la quinua, además del aporte nutricional (comparativamente menor).

3. ANALISIS DEL CLIENTE

Para el presente análisis se ha hecho uso de la investigación cualitativa y cuantitativa. En la primera se ha realizado la entrevista al Magíster *Edwin Gavidia, Ex Coordinador Sectorial de Agroindustria en ProEcuador, actualmente Consultor y Docente de Comercio Exterior-Universidad SEK*. Por otro lado el Señor *Ahmad Ashrafi CEO Inca's Treasure*, empresa exportadora de distintos productos, entre los cuales figura la quinua. También se realizó la entrevista a dos clientes potenciales ubicados en la ciudad de Bogotá, la *Empresa Supermercado Naturista y Bioplaza*. Y para la investigación cuantitativa se realizaron 10 encuestas a potenciales clientes que cubren con el perfil requerido. Surge el análisis en base a la presente información, con el fin de conocer el mercado objetivo al que se debería dirigir la empresa.

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevista a expertos

Entrevista N°1: Mg. Edwin Gavidia

Dentro de su experiencia en ProEcuador, en la Agroindustria la industria de la quinua es un sector con gran potencial de producción y exportación, por lo que las empresas productoras de quinua y productos elaborados en base a la misma han presentado un crecimiento potencial durante los últimos años, convirtiéndolo en un negocio provechoso. Menciona que, el Banco Central del Ecuador presentó en sus cifras el crecimiento de las exportaciones de quinua, pasando de 100 toneladas en 2013, a 986 toneladas para el primer semestre del 2015. Encaminado a esto, recomienda tener en cuenta que como todo producto y negocio cuenta con competidores a nivel nacional e internacional donde a nivel macro menciona a Perú como el principal competidor de Ecuador, seguido de Bolivia (similar geografía), y recalca que en la actualidad Colombia ha llegado a tomar fuerza como competidor produciendo y exportando quinua, con la posibilidad de llegar a desplazar a Ecuador como el tercer exportador de quinua a nivel mundial; mientras que, a nivel micro menciona no existen cereales que cuenten con las mismas características y

beneficios de la quinua, por lo que los considera productos complementarios, es el caso del amaranto, semillas de chía, avena, otros. Al preguntarle su recomendación sobre el ingreso a la industria, menciona que su respuesta sería afirmativa basado en su experiencia, dando a conocer que al momento ProEcuador posee varios proyectos nacionales como internacionales a favor de la quinua, entre estos está incentivar el consumo local, especialmente en la región costa o la exportación de quinua a países como China, Brasil, México, entre otros. Debido a la aceptación que la quinua ha tenido dentro del mercado colombiano, es recomendable el ingreso a éste dice. Además dio a conocer que Colombia comenzó importando quinua ecuatoriana para la elaboración y comercialización de productos en base a esta, es decir, desarrollo de su oferta exportable. Menciona también, que el hábito de consumo de quinua en Colombia tiene crecimiento constante, por lo que es factible la introducción del modelo de negocio hacia un tipo de cliente enfocado en importar o procesar la quinua para la elaboración de nuevos productos, pudiendo hacer uso de una estrategia enfocada en el Valor Agregado del producto, al ser quinua orgánica y con BPM, así como crear una interacción entre los clientes potenciales y la empresa (visitas a fábricas).

Entrevista N°2: Sr. Ahmad Ashrafi. CEO Inca's Treasure.

Inca's Treasure, empresa dedicada al cultivo y exportación de diferentes tipos de productos entre los que figura la quinua (primer producto). Actualmente la empresa se encuentra en proceso de exportación de quinua al mercado colombiano, mercado que para el CEO de la empresa lo considera como vanguardista ya que asume influencias de mercados como el europeo o norteamericano. Menciona que toda empresa orientada a exportar de principio se enfoca en ingresar a estos dos mercados, ya que marcan tendencias de consumo, personalmente dice creer que la población colombiana ha convertido el consumo de la quinua en algo novedoso por la influencia. Por esto, de principio la empresa se enfocó en llegar a mercados grandes y atractivos y así crear una nueva tendencia de consumo, facilitando su entrada a mercados cercanos como Colombia; su mayor medio de comunicación y llegada al

consumidor han sido las redes sociales; además se encuentran enfocados en un nuevo mercado generacional, orientado al cuidado de su salud y de ingerir productos sanos y en ciertos casos veganos. El CEO considera que la tendencia de consumo de quinua presenta cifras positivas para los siguientes años, factor que dice ir de la mano al nuevo estilo de vida a nivel mundial en cuanto a comer sano, ser veganos, consumir productos naturales, etc.

Por lo contrario, Ecuador es país productor de quinua aclara no existe un hábito de consumo diferenciado, especialmente en la región costa, coincidiendo con Gavidia. Haciendo notar una gran diferencia, comenta que en otros países el consumo de quinua ha incrementado, pues se la ha ido introduciendo en la elaboración de platos de sal, dulce, bebidas y elaborados; productos que menciona son el plato principal en restaurantes u hoteles conocidos a nivel mundial; por lo que hace referencia a una inexistente educación de la población ecuatoriana sobre los beneficios de consumir productos sanos especialmente producidos en el país. Al hablar de un posible competidor directo para la quinua como por ejemplo la chía, explica que si bien es un superalimento no cumple con las mismas bondades nutritivas, además menciona ciertas restricciones a su consumo (personas con medicina diaria), no así con la quinua, falta de versatilidad para la elaboración de platos, por lo que se la ha catalogado como un cereal complementario. Basado en su experiencia como exportador Ashrafi asegura tener un futuro positivo sobre la exportación de quinua hacia Colombia debido a la tendencia de una vida más sana, no obstante, recalca que las empresas colombianas son altamente competitivas en calidad y precio. Por lo que no recomienda el ofrecer quinua de tipo orgánica en empaque biodegradable, dice no marcaría una gran diferencia en los consumidores, ya que al estar dirigidos hacia estratos económicos 5 y 6, son personas que poco a poco van desarrollando su sentido por el cuidado del medio ambiente, y que contrario a eso su prioridad es la calidad del producto.

Como recomendación menciona primero llegar a un tipo de cliente como Tiendas Naturistas (negocios medianos y pequeños), para que basados en la experiencia adquirida tener la capacidad de ofertar el producto en

autoservicios/supermercados, ya que requieren de una mayor cantidad de producto implicando una logística más compleja.

3.1.2 Entrevista a potenciales clientes

Entrevista N°1. Srta. Diana Vaga. Administradora

Supermercado Naturista, es una cadena que cuenta con 13 puntos de venta en la ciudad de Bogotá, se especializa en comercializar productos vegetarianos y naturales así como alimentos ancestrales (maca, quinua, amaranto, otros). Diana Vaca encargada, comenta que en su cartera de productos la quinua presenta alta aceptación, ofertan quinua convencional y orgánica, y que a pesar de que la segunda presente costos mayores los consumidores están dispuestos a pagarlo ya que conocen sus beneficios y propiedades nutritivas. Ofertan también productos elaborados en base a harina de quinua o hamburguesa de quinua, siendo la de mayor aceptación dentro de esta línea de productos. Comenta que el Supermercado se abastece de los productos para la venta por parte de proveedores locales y extranjeros, mismos que se encargan de llevar los productos a la tienda, el tiempo con el que lo hacen depende de su stock, teniendo un promedio de venta entre 120 a 150 bolsas a la semana, tienen distintas presentaciones como bolsas, recipientes de polipropileno, y cajas de cartón de distinto gramaje (250, 400 y 500). La calidad de sus productos, el tiempo de la empresa en el mercado y el boca a boca le han ayudado a ser reconocida. Diana Vaca, considera a la quinua como un súper cereal, que a su vez se ve representado por la positiva aceptación que ha tenido por parte de la clientela del Supermercado.

Entrevista N°2. Catalina Valaguera. Administradora Bioplaza (Chicó)

Bioplaza cuenta con 3 establecimientos en la ciudad de Bogotá (Chía, Chicó, Nogal); donde cuentan con el servicio de restaurante y supermercado. La administradora de la sucursal de Chicó, manifiesta que las personas que acuden al local son hombres y mujeres de entre 24 años de edad en adelante, que se preocupan por el cuidado de su salud y se encuentran enfocadas en un estilo de vida saludable. El negocio oferta sus productos ya sean listos para el

consumo como snacks, congelados o en presentaciones para la venta al por menor. Esta empresa ofrece a sus clientes los productos en el punto de venta o a domicilio; además del servicio de restaurante y cafetería basados en un estilo de vida sana, manera por la que han logrado permanecer por varios años en el mercado y formar parte de los hogares bogotanos. Los proveedores de Bioplaza deben contar con Certificados que avalen el manejo de Agricultura Orgánica, además señala que en el restaurante se prepara platos en base a quinua permanentemente, ya que tiene excelente acogida. Mientras que en el Supermercado se oferta quinua orgánica roja en presentación de 500 gramos a un precio estimado de 19.000 pesos colombianos, (\$6.54 USD a 2.884 COP/USD). Como empresa presenta interés en adquirir el producto ofertado debido al reconocimiento de la calidad y nutrición de la quinua ecuatoriana.

3.2 Investigación cuantitativa

3.2.1 Encuesta a Clientes

La encuesta realizada a los posibles clientes que cumplan con el perfil requerido tiene como objetivo conocer el tamaño de la muestra (10), las encuestas fueron de tipo descriptiva con respuestas abiertas y cerradas de opción múltiple donde los encuestados se regían a las instrucciones otorgadas. El 60% de encuestados fueron mujeres y el 40% restante hombres, de entre 22 a 68 años de edad, para ambos casos resalta la preferencia por consumir productos naturales y orgánicos ante productos procesados. Con un indicador del 40% el principal aspecto que tienen en cuenta es la variedad del producto, seguido de cantidad y marca, con el 20% cada uno; y en tercer lugar sabor y presentación con 10% cada uno.

Al indagar sobre las marcas posicionadas en la mente del consumidor, Nestlé sobresale con el 30%, seguida de otra conocida marca como Tosh (20%). Además en la línea específica de quinua en la mente del consumidor se han identificado marcas como Karavansay, Quinoa Real, otras. El cereal más consumido por las personas encuestadas se define entre arroz, avena y granola de manera equitativa, 30%, consumo que lo hacen a distintas horas del

día y en diferentes comidas, la frecuencia de consumo en su mayoría es de dos veces por semana, siendo su cantidad de consumo diario aproximado de porciones de entre 50 a 80 gramos, por lo que al indagar sobre su preferencia en elegir entre presentaciones de 250 y 500 gramos, presenta mayor acogida el envase de 500 gramos. Respecto sobre una presentación de envase biodegradable con cierre ziploc, la mayor parte de los encuestados presentan particularidad por el tipo de cierre para evitar desperdicio y preservar el producto fresco antes que un empaque biodegradable; referente al precio la mayor parte de las personas estarían dispuestas a pagar entre 15,000 a 20,000 COP, equivalente a \$5,23 y \$6,97 USD (tipo de cambio 2,869 COP/USD). La mayor parte de las personas tienen preferencia de adquirir sus productos en tiendas antes que se los entreguen a domicilio, de preferencia encontrarlo preferentemente en tiendas naturistas o restaurantes vegetarianos; la mitad de la población encuestada prefiere recibir información sobre el producto por medio de redes sociales (internet), seguido de radio y televisión (20%).

Uno de los principales factores por los que consumen quinua es el cuidado de su salud, ya que tiene diversos tipos de uso como en ensaladas o productos elaborados en base a quinua; al indagar sobre los tipos de quinua (color), pocos de los encuestados tienen conocimiento sobre la quinua roja y negra, por lo que presentan interés de poder conseguirlas en su mercado. Los consumidores señalan que también hacen uso de cupones promocionales de su interés en tiendas o mercados que los proporcionan, táctica que podría ser utilizada como una manera de promocionar nuevos productos en el mercado. A lo mencionado anteriormente, la empresa tendrá una estrategia de doble propósito, llegando por un lado a distribuidores similares a Bioplaza o Supermercado Naturista, como a almacenes naturistas y vegetarianos, restaurantes que estén relacionados con el cuidado de la salud, entre otros; y por otro lado, mediante una alianza estratégica abriendo un punto de venta en el Norte de Bogotá, para la distribución directa al cliente final, personas consientes del cuidado de su salud con hábitos alimenticios sanos, así como vegetarianos, deportistas, amas de casa, ejecutivos, etc., con la finalidad de que este punto de venta pudiera atender pedidos al mayoreo.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

- En base al conocimiento y experiencia de los expertos, la quinua es considerada como un superalimento, para el cual por sus beneficios y valores nutricionales no se le ha identificado hasta el momento un cereal o producto catalogado como competidor directo, lo que sí existen son productos complementarios, siendo el caso de la chía o el amaranto.
- Fundamentada en la entrevista a los dos expertos, se cree que sí existe un mercado potencial en Colombia para el consumo de quinua, pues Inca's Treasure ha detectado una demanda creciente donde insertar su producto, mientras que por otro lado PROECUADOR se encuentra apoyando a las PyMES.
- Existe una tendencia creciente de la demanda de productos naturales, orgánicos o saludables, así lo aseguran las administradoras de Bioplaza y Supermercados Naturista, quienes mencionan la acogida de la quinua así como de sus procesados (hamburguesa). Por lo que el mercado escogido es factible para el presente plan de negocio.
- La demanda de productos alimenticios nutritivos se ha convertido en tendencia en el mercado colombiano en general y del Bogotano en particular; se menciona que el 65% de los consumidores de la capital colombiana han incrementado su consumo por productos más sanos y equilibrados, a fin de mantener un estilo de vida equilibrado y saludable. (Euromonitor, 2014).
- Asentados en el comportamiento de compra de los clientes, según y cómo lo mencionan las administradoras tanto de Bioplaza como de Supermercados Naturista, se puede determinar que existe un consumo constante de quinua y de productos en base a ésta, lo que determina la creciente demanda de dicho producto.
- Sobre la investigación cuantitativa se puede concluir que los clientes tienen un consumo altamente orientado hacia el arroz, lo cual no es una amenaza, ya que hoy en día el mercado ofrece distintas presentaciones de quinua como alternativa al arroz, (Quinoto). Obviamente esto no

sucede en el 100% de la población pero sí en las personas que se enfocan en tener una alimentación más saludable.

- Existe un interés por parte del consumidor en poder conseguir quinua roja orgánica de manera más amplia dentro del mercado colombiano, por lo que ésta es una oportunidad para la inserción de la empresa en dicho mercado.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

La oportunidad del negocio para la exportación de quinua orgánica al mercado colombiano (Bogotá), tiene perspectivas positivas basadas en la tendencia de consumo de las personas del segmento seleccionado y los datos de importación de Colombia procedentes de Bolivia y Ecuador. Mediante investigación secundaria se ha identificado que el consumo de alimentos nutritivos, saludables y orgánicos es una tendencia creciente en dicho mercado, confirmado por firmas investigadoras como Euromonitor y Revista Alimentar, tal y como fue señalado en párrafos anteriores.

Anexo 2.

Business Model CANVAS

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general competitiva para el presente plan de negocio se basa en la Estrategia General del Modelo de Porter, misma que presenta tres alternativas: una basada en costos, la segunda basada en especialización del producto y la tercera en la focalización o segmentación.

En base a lo mencionado, Quinor ha decidido hacer uso de la estrategia basada en la diferenciación (especialización) y focalización (segmentación del mercado). En lo que se refiere a la estrategia por especialización se considera la comercialización de un producto de características únicas tales como color, orgánico, gluten free, NO GMO, que son apreciadas por los consumidores del segmento al momento de elegir sus alimentos.

La orientación de alta segmentación se orienta a segmento psicográfico, geográfico y socioeconómico de la ciudad de Bogotá, en donde el mercado meta se caracteriza por ser un consumidor altamente consciente de las propiedades nutricionales de la quinua.

Sobre la ventaja competitiva específica para rivalizar con la competencia de productos similares o sustitutos se basa en las siguientes características:

- a) Calidad y sabor excelente
- b) Simple y de fácil uso de consumo
- c) Empaque de fácil manejo
- d) Variedad de color del producto

5.1.1 Estrategia de Internacionalización

Ésta estrategia se relaciona con los modos de ingreso al mercado meta, para el presente caso Colombia. Existen 4 modos de ingreso: (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2013).

1. Venta Directa
2. Venta Indirecta o Subcontratada
3. Alianzas Estratégicas
4. Fórmulas no Comerciales

La estrategia de entrada al mercado colombiano de la empresa será a través de una Alianza Estratégica de distribución exclusiva con una firma colombiana del sector de alimentos orgánicos y vegetarianos, debidamente establecida en el mercado bogotano con tres puntos de distribución ubicados en el norte de dicha ciudad, se trata de la empresa Bioplaza, empresa que tiene un importante posicionamiento en lo que concierne a la comercialización de este tipo de productos. De esta manera, a través del socio estratégico la empresa ecuatoriana podrá llegar a sus clientes finales (consumidores del segmento seleccionado), y a distribuidores minoristas tales como: restaurantes vegetarianos, tiendas naturistas, tiendas de suplementos alimenticios y el segmento HORECA, este último se refiere a Hoteles, Restaurantes y Catering.

5.1.2 Mercado objetivo

La tabla a continuación analiza brevemente los criterios que se han utilizado para determinar el mercado objetivo y los nichos a los que se pretenden llegar.

Tabla 5.

Mercado objetivo

SEGMENTACIÓN DE MERCADO	
Segmentación Geográfica	
País	Colombia
Ciudad	Bogotá
Segmentación Demográfica	
Población Total (2016)	49'056.917
Población Bogotá D.C. (2017)	8'080.734
Hombres	48,42%

Mujeres	51,58%
Edad	De 24 a 68 años
Sexo	Hombres y Mujeres
Estado Civil	Todos
Grupos Étnicos	Todos
Nivel de Instrucción	Nivel medio alto (Profesionales)
Nivel Socioeconómico	Estratos 5 y 6
Total Consumidores	422.785
Segmentación Psicográfica	
Necesidad de Compra	Alimentación
Decisión de Compra	Hombres y Mujeres
Nicho de Mercado	35 %

Adaptado de Secretaría de Planeación de Bogotá

El mercado objetivo para el presente plan de negocios son hombres y mujeres de entre los 24 a 68 años de edad, independientemente de su estado civil u orientación sexual, situados en los estratos 5 y 6 lo que se refiere a la clasificación socioeconómica en clasificación de inmuebles residenciales que reciban servicios públicos. A mayor capacidad económica mayor paga por dichos servicios. (DANE, 2017). Por ende los ciudadanos ubicados en dichos estratos tienen un mayor poder adquisitivo y acceso a bienes y servicios con alto valor económico (PVP).

Además, deben ser personas encaminadas hacia un estilo de vida en el que toman cuidado de su salud y de su alimentación ya sea por el consumo de productos naturales, veganos o nutritivos que les benefician saludablemente, tal es el caso de la quinua orgánica roja.

5.1.2 Propuesta de valor

QUINOR Ltda. “Quinoa Orgánica de Ecuador”

Es el nombre y slogan con el que cuenta la empresa, haciendo referencia al país de origen del producto, así como al tipo de producto que se está

ofertando, ambos factores facilitarán la distinción del producto de las demás marcas inmersas en el mercado.

Con el fin de atraer a los clientes y ganar posición dentro del mercado, la empresa tiene como objetivo principal diferenciarse por la calidad de su producto, donde están presentes altos estándares de manejo de la materia prima por parte de los proveedores seleccionados previamente, mismos que deben contar con las certificaciones requeridas y que a su vez se encuentren avaladas por las empresas pertinentes para ser reconocidos como productores “orgánicos”, así como la de Buenas Prácticas de Manufactura, Libre de Gluten y de No GMO (productos no modificados genéticamente); siendo estos factores trascendentales al momento de decisión de compra por parte del consumidor. De tal manera que la empresa estará en capacidad de asegurar a sus clientes el consumo de un producto 100% orgánico, tanto por su tipo de cultivo como por el proceso de industrialización.

Con el fin de cubrir las necesidades de los clientes la empresa se encuentra enfocada en ofertar un producto de calidad, nutritivo y confiable de consumirlo, teniendo como objetivo la satisfacción del cliente y a su vez que éste desarrolle una preferencia por el producto y con el paso del tiempo lealtad a la marca.

Adicionalmente el cliente tendrá la facilidad de acceder al punto de venta del producto, a un empaque de fácil manejo que además preserva el producto en condiciones óptimas para un consumo posterior. Todos estos factores generan un valor añadido en la percepción del producto por parte del cliente, facilitando de esta manera la comercialización del mismo y posicionamiento de la marca.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Atributos: La quinua además de ser un seudocereal, es una fuente inmejorable de vitaminas y nutrientes, ideal para el consumo de personas intolerantes al gluten, ya que al no modificarse genéticamente y además es cultivada de manera orgánica. La quinua roja comparada con la blanca

proporciona un adicional de proteínas así como es más rica en riboflavina (vitamina B2), una vez cocinada destaca su color amarronado con un sabor más fuerte a nuez. Su cocción requiere de 3 a 4 minutos más en comparación a la quinua blanca. (CONASI, 2015).

En Ecuador se la cultiva en la sierra ecuatoriana a una altura de entre 2.400 a 3.800 metros de altura. Se estima que existirán 16 mil hectáreas de cultivo al año 2017. (MAGAP, 2017). Además cabe mencionar que la quina es considerada como un “alimento funcional” disminuyendo el riesgo de varias enfermedades como la desnutrición, diabetes, altos índices de colesterol.

Además puede ser útil en las etapas de desarrollo y crecimiento del organismo humano, puede ser incorporada en la dieta de adultos mayores, niños y deportistas de alto rendimiento, así como en la dieta de personas vegetarianas.

Empaque y embalaje: El empaque primario del producto serán fundas de tipo ziploc, con el fin de que el producto no se desperdicie y a su vez conserve su frescura, el precio unitario de las fundas y etiquetado es de \$ 0,28 USD para presentaciones de 450 gramos. Por otro lado el empaque secundario será de cajas de cartón que abarquen hasta 24 unidades de producto, que se las colocará en pallets de tipo americano de 1.20 x 1.00 metros, con un precio de \$0,25 USD cada una. Adicionalmente en el empaque secundario constará el packing list, destinatario, cantidad, fecha de despacho y lote de exportación.



Figura N° 1

Etiqueta: El diseño de la etiqueta, logo y slogan se lo realizará con un diseñador gráfico, mismo que lo hará por un costo de \$120.00 USD, a esto se le debe sumar los costos de impresión de aproximadamente un rubro de \$180.00 USD las 5,000 unidades, todo esto en base a los requisitos del mercado colombiano, donde la etiqueta y rotulado de los empaques deben indicar según el Ministerio de Protección Social de Colombia:

- Nombre del producto
- Lista de ingredientes
- Contenido neto
- Nombre y dirección del productor o importador
- País de origen
- Identificación del lote
- Fecha de vencimiento
- Sistema o método de preservación

Tabla N° 6

Nombre del producto	Quinoa orgánica roja (chenopodium quinoa)
Lista de ingredientes	Quinoa orgánica
Contenido neto	450 gramos
Nombre y dirección del productor o importador	Quinor Cia. Ltda. Av. Marco Aurelio Subía y César Dávila Latacunga- Cotopaxi
País de origen	Ecuador
Identificación del lote	Código
Fecha de elaboración	Fecha de empaçado
Fecha de vencimiento	6 meses a partir de la fecha de elaboración
Sistema o método de preservación	Conservar en un lugar fresco y seco.

5.2.2 Precio

La empresa Quinor Cía. Ltda., luego del correspondiente análisis basado en información provista por su socio distribuidor en Colombia, ha creído conveniente establecer una estrategia de Cost Plus Marging -C&M- estimado este último en un 25% sobre los costos totales.

En base a la alianza estratégica con el punto de distribución en Bogotá-Colombia con el supermercado Bioplaza, el acuerdo de arranque es establecer

un precio de venta a nivel de Ipiales, es decir en frontera, bajo la modalidad Carriage Paid To -CPT- o transporte pagado hasta el punto de destino, a fin de que la carga pueda ser tomada bajo el propio riesgo del distribuidor y luego llevada hasta Bogotá hasta punto de distribución.

Bioplaza asumirá los costos de flete más seguro de la Carta de Porte Terrestre hasta el sitio de destino en dicha ciudad, incluyendo costos de bodegaje e inventarios.

Así mismo, Bioplaza establecerá su estrategia de precio tomando en consideración los precios de la competencia y ubicándose en una franja ligeramente inferior entre el 2% y 5% del precio de la competencia \$15.900 COP como estrategia de penetración al mercado. Posteriormente hará los ajustes necesarios para acercarse a los precios de la competencia dependiendo de los resultados de la fase de introducción del producto y de los costos de adquisición del mismo en Ecuador.

Quinor analizará periódicamente la estrategia con respecto al análisis de precios del producto, teniendo en cuenta dos factores: devaluación del peso colombiano y reacción del mercado; esto último, en base a los reportes del socio estratégico en Bogotá. De esta manera, se aspira de una parte mantener un precio competitivo y debidamente flexible para atender las reacciones del mercado de la capital colombiana.

5.2.3 Plaza

Tal y como ha quedado anotado en la estrategia de internacionalización y el modo de ingreso al mercado colombiano (Bogotá), para la comercialización del producto fabricado por QUINOR se establecerá una alianza estratégica con la empresa BIOPLAZA, empresa posicionada en la distribución de productos alimenticios naturales y orgánicos, que atiende al segmento poblacional identificado como el mercado objetivo.

El tipo de canal de distribución utilizado es “largo”, ya que intervienen proveedores, la empresa fabricante para el presente caso Quinor, el socio

distribuidor que será Bioplaza, el mismo que atenderá a los consumidores finales, tales como:

- **Segmento HORECA.-** se refiere al segmento de hoteles, restaurantes, y servicio de catering, segmento que va ganando cada vez más fuerza.
- **Consumidores Finales:** consumidores del segmento meta enfocados en consumir productos saludables, naturales, vegetarianos, veganos y orgánicos.

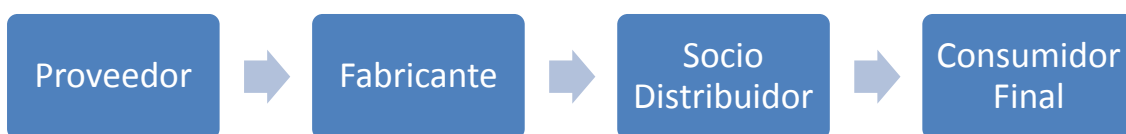


Figura N°2

Esta alianza estratégica se concretará a través de un acuerdo de distribución, mediante el cual la firma colombiana atenderá los pedidos tanto de clientes o consumidores finales. Esta alianza estratégica consiste en contar con un agente/distribuidor en la ciudad de Bogotá, que se encargue de la cadena de promoción y venta en los tres puntos de venta que la empresa BIOPLAZA posee en dicha ciudad (Chía, Chicó, Nogal). Las características del mercado colombiano particularmente Bogotá, recomiendan este tipo de alianzas estratégicas para superar barreras de entrada no previstas, como la necesidad de contar con un socio nacional para abrir el mercado de Bogotá.

5.2.4 Promoción y publicidad

5.2.4.1 Estrategia promocional

En lo que concierne a Quinor, la estrategia de publicidad y promoción será de tipo “Push”, misma que se realizaría sobre el canal de distribución, es conocida como una estrategia descendente que se la realiza de manera escalonada de manera que va del fabricante al canal y del canal al consumidor final.

De esta manera Quinor, además de ejercer presión sobre el canal de distribución, apoyará a las actividades de publicidad y promoción de ventas del tipo BTL, que son las que Bioplaza aplicará con mayor énfasis sobre los consumidores de la ciudad de Bogotá, a través de diferentes mecanismos y actividades.

La estrategia “push” de Quinor, tiene como propósito posicionar la marca en el mercado de los consumidores del “target” a fin de ir creando conciencia sobre las bondades del producto ecuatoriano y de su aliado estratégico, la firma Bioplaza, como distribuidor exclusivo para esa ciudad. Entre las actividades de publicidad y promoción de tipo “push” que Quinor implementará están algunas como las que siguen a continuación. Todas ellas de características BTL o TTL (through the line-nueva categoría)

- **Redes Sociales.-** a tal efecto Quinor desarrollará un “blog” interactivo sobre el producto (quinua), destacando sus usos, ventajas nutricionales, recetas, actividades relacionadas a este cereal, notas técnicas y principalmente links que permitan la participación activa de los consumidores del mercado objetivo y la relación con el punto de distribución en Bogotá (Bioplaza), en particular su ubicación, descuentos, actividades gastronómicas, promociones, ferias, etc., todo esto por medio de las conocidas redes como son: Facebook e Instagram. La primera también utilizada como “fan page” que facilite el contacto con los clientes y permita el posicionamiento de la empresa, de la marca y del distribuidor en Bogotá, mientras que la segunda se la utilizará para destacar usos y bondades de la quinua.
- **Recetarios y displayers.-** Quinor proveerá periódicamente a Bioplaza de material, como recetarios novedosos, boletines de información sobre la quinua y sus beneficios y bondades así como sobre la empresa y la marca. Los recetarios se los entregará de manera trimestral en cantidades acorde a las requeridas por el socio distribuidor, éstos

constarán con 15 tipos de recetas tanto de sal como de dulce en tamaño pocket (5x10 cm).

RECETARIO



Figura N°3

Por otro lado los displayers, se le entregará al socio distribuidor dos veces al año para que pueda hacer la labor de merchandising en el punto de pago de sus 3 locales de Bogotá.

- **Promoción directa sobre el canal de comercialización.-** Quinor podrá establecer incentivos a la comercialización del distribuidor, mediante descuentos especiales por temporadas o por cumplimiento de ventas mínimas sobre lo acordado.
- **Participación en Ferias Especializadas.-** con el soporte de BIOPLAZA, la alianza establecida entre las dos empresas hará que aprovechen de manera equitativa la posibilidad de promover y generar una cartera amplia de clientes mediante la participación en dos ferias especializadas, una de ellas la muy conocida Feria Alimentec, misma que se realiza de manera anual en CORFERIAS. Y por otro lado en la “FERIA INTERNACIONAL DE PRODUCTOS ORGÁNICOS Y AGROCOLOGIA”, que para el presente año se realizó ya en el mes pasado la 13ª Feria, con la presencia de varios participantes y la Cámara de Comercio de MERCOSUR y AMÉRICAS.

5.2.5. Proyección de costos promoción y publicidad

La proyección de costos de promoción y publicidad se muestra en el Modelo Financiero, donde se detalla la información de costos fijos y variables para los 5 años.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Atender los requerimientos alimenticios de un mercado objetivo de la ciudad de Bogotá, caracterizado por el constante cuidado de su salud y a su vez preocupado por el consumo de productos naturales-orgánicos, tales como la quinua roja PREMIUN, bajo el manejo de altos estándares de calidad y producida por una fuerza laboral debidamente calificada.

6.1.2 Visión

Lograr un volumen de ventas de 25 mil unidades en el mediano plazo al cabo del año 2022, y lograr el posicionamiento de la marca en el mercado especializado de productos orgánicos de la ciudad de Bogotá.

6.1.3 Objetivos de la organización

- Ampliar la cartera de distribuidores a un número de 3 adicionales al de Bioplaza en los siguientes 36 meses, con el objetivo de ampliar las ventas de Quinor, con la posibilidad de expandirse a las ciudades de Cali y Medellín.
- Incrementar la capacidad instalada de la empresa en un 20% al cabo de 5 años, a fin de atender a los nuevos distribuidores del mercado colombiano y así integrarse a la parte de producción de la materia prima.
- Desarrollar un “blog” con dominio propio en el tercer año de la empresa, que se lo reconozca en el mundo de la alimentación sana y orgánica, con el fin de crear una fuente de interacción entre la empresa y sus clientes, manteniendo una fidelidad comercial.
- Posicionar la marca en la mente del consumidor en los siguientes 5 años, con el propósito de incrementar las ventas en procura del logro de objetivos de marketing de la empresa.

- Integrar la producción inicial de la planta al cultivo de la materia prima en 5 años y así no depender exclusivamente de proveedores externos. Permitiendo el mejoramiento de los elementos de la cadena de valor.

6.2 Plan de operaciones

Para la comercialización del producto es necesario realizar el proceso mostrado en el diagrama de flujo a continuación.

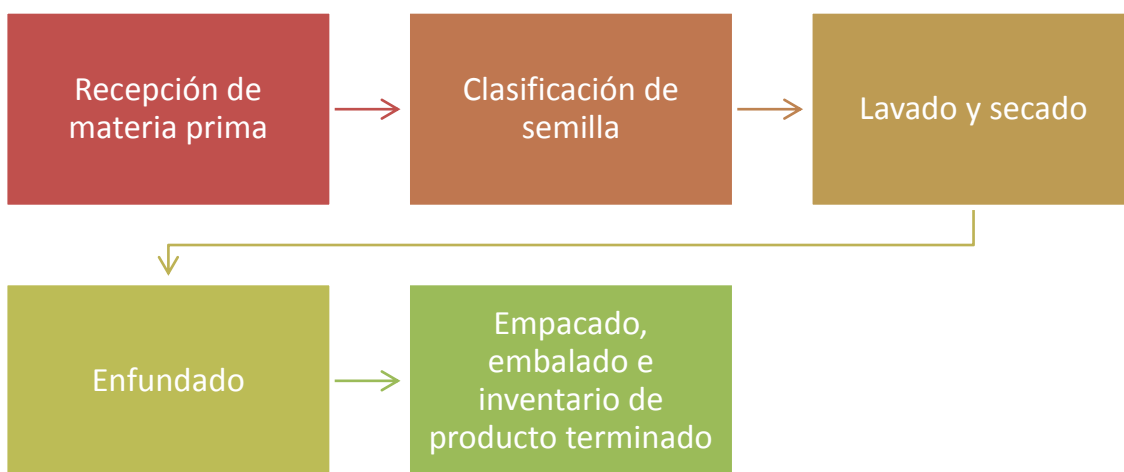


Figura N° 4

- **Recepción de materia prima.-** en esta fase se realiza lo que corresponde al pesaje y facturación a los proveedores, a quienes además se les deberá realizar el pedido de la materia prima con una anticipación de 30 días para mantener un constate inventario del producto.
- **Clasificación de la semilla.-** en esta fase se procede a eliminar todo tipo de residuo o elemento extraño a la quinua, así como a controlar la calidad PREMIUM y condición de orgánica previamente requerida.
- **Lavado y secado.-** se procede a la eliminación de residuos presentes así como al proceso de desaponificación de la quinua.
- **Enfundado.-** se continúa a enfundar la materia prima previamente ya tratada en presentaciones de 450 gramos en fundas de tipo ziploc.

- **Empacado, embalado e inventario de producto terminado.-** se empacan las fundas de 450 gramos en cajas de cartón corrugado por 24 unidades, para posterior control de inventario interno y listas para exportación en pallets de tipo americano (1,20 x 1,00 cm).

Tabla N° 7

Procesos

PROCESO PRODUCTIVO			
PROCESO	TIEMPO HORAS/HOMBRE	RESPONSABLE	COSTO /MES
Recepción de materia prima	16 horas/2 personas	Área de producción y control de calidad	\$75 USD/mes
Clasificación de semillas	24 horas/1 persona	Área de producción y control de calidad	\$56,25 USD/mes
Lavado y secado	80 horas/1 persona	Área de producción y control de calidad	\$187,50 USD/mes
Envasado	20 horas/1 persona	Área de producción y control de calidad	\$46,88 USD/mes
Empacado, embalado e inventario	120 horas/2 persona	Área de producción y control de calidad y Bodegaje	\$562,50 USD/mes

6.3 Estructura Organizacional

La estructura de la empresa estará formada de varios departamentos como se muestra en el organigrama a continuación, estos tendrán las siguientes funciones:

- **Gerencia General:** encargada del manejo, control y crecimiento de la empresa mediante la planificación, coordinación, supervisión y control de todos los departamentos.
- **Producción y Control de Calidad:** llevará a cabo todas las actividades necesarias para obtener el producto listo para comercializar. Esta responsabilidad se divide en las actividades de negociación de contratos de compras, adquisiciones control de calidad, subcontratos y logística de abastecimiento. El departamento de producción, además, mantendrá al día los convenios de compra con los proveedores, así como las

condiciones de entrega, calidad, forma de pago, etc. Complementariamente, esta área será la responsable del cumplimiento de las normas técnicas requeridas tanto por las autoridades ecuatorianas – Agencia de Control y Regulación Sanitaria del Ecuador- ARCSA, para la obtención de la Notificación Sanitaria (Registro Sanitario), así como el Certificado de Comercialización Interna, que servirán a su vez para cumplir con los requisitos exigidos por las autoridades colombianas (INVIMA), para su comercialización en ese país. Además, será el encargado de asegurarse que el producto a entregar cumpla con todas las normas y requerimientos necesarios, así como asegurarle al cliente el consumo de un producto de alta calidad.

- **Departamento de Comercio Exterior:** Es el responsable de todo lo referente a la exportación y ventas del producto, para esto último se realiza una alianza estratégica con supermercados Bioplaza. La mencionada Alianza Estratégica se concretará mediante un contrato de distribución de carácter exclusivo para la ciudad de Bogotá, con una duración de tres años de vigencia, luego de los cual podrá renovarse a conveniencia de las partes. El departamento de comercio exterior será el nexo directo con el socio estratégico en Bogotá, BIOPLAZA, para la coordinación del transporte de carga, despachos, pedidos, y entrega en la ciudad de Ipiales en términos CPT-Ipiales (Carriage Paid To). Adicionalmente, este Departamento será el responsable de todo el proceso de exportación, de acuerdo a lo exigido por la SENAE:
 - Obtención del Registro Único de Contribuyente en calidad de exportador.
 - Registro de exportador en el Banco central del Ecuador.
 - Certificado de obtención de la firma electrónica (token).
 - Registro en la plataforma informática de Ecuapass.
 - Transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE).

- Tramites de exportación, transporte y logística al sitio de destino (Ipiales).

En la relación con el socio estratégico en Colombia, esta área también será responsable de mantener los contratos de compra-venta internacional con BIOPLAZA de Bogotá, para la definición de los términos de transporte, logística, entrega, precios y condiciones de pago. Igualmente, la elaboración y cobranza de las facturas.

- **Asesor Legal Tributario.**- será la persona encargada de la función de asesor en materia tributaria y legal para la empresa, mismo que será tercerizado, es decir no existe un departamento dentro de la empresa.
- **Asesor Contable.**- de la misma manera será tercerizado y se hará cargo de la función del área financiera de la empresa, contable y manejo de cuentas bancarias.

QUINOR adoptará la forma jurídica de una empresa de Responsabilidad Limitada con la participación de dos socios y una razón social QUINOR Compañía Limitada, cuyo Objeto Social será la comercialización nacional e internacional de productos alimenticios. En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra. El Capital suscrito, de conformidad a la Ley será de \$400,00USD, y se registrará en la Superintendencia de Compañías.

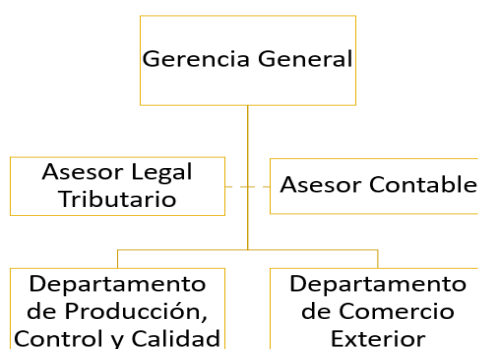


Figura N°5

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos provenientes que se reflejan en el anexo financiero tienen como fuente la multiplicación de la cantidad pronosticada de 4.000 fundas de 450 gramos cada una en el primer mes y finalizan en 5.115 fundas para el doceavo mes. El total de ingresos anual suman \$156.6224 USD, misma que corresponde a la compra que realizaría el distribuidor y mayorista Bioplaza (Bogotá), cabe mencionar que Trademap en sus estadísticas al año 2016 indica que el promedio de ventas FOB de Bolivia a Colombia fue de \$ 226.333 USD en el período 2014-2016. Para el año dos tomando en cuenta el mercado insatisfecho de Colombia y la oportunidad de crecimiento donde Colombia tuvo un crecimiento del 39% al año 2016 (Trademap, 2016), se aumentaron las ventas a \$295.788 USD.

El análisis anterior incluye exclusivamente la distribución a través de Bioplaza, para el tercer año se tomarían en cuenta otros distribuidores pudiendo aumentar a \$715.221 USD, llegando a mantener una demanda estable de \$955.146 USD en el cuarto año, terminando el ciclo del producto y esperando un posicionamiento del mismo, por ende en el quinto año las ventas disminuyen a \$920.916 USD. Esto se justifica con el crecimiento esperado de la demanda.

7.1.2 Proyección de costos

En cuanto al plan de producción se ha establecido el proceso necesario de selección, clasificación, lavado, desaponizado, empaquetado y etiquetado, tomando en cuenta una inversión de una planta semindustrial correspondiente a una PYME exportadora. En el costeo general se realizó un cálculo conservador en donde el quintal de quinua se encuentra en el precio más alto de \$160 USD, previéndose que el mismo disminuya debido al incremento del número de hectáreas sembradas y estimadas para el 2017 de 16 mil hectáreas.

(MAGAP, 2017). Dentro del formato financiero donde se encuentra el costeo unitario existe un precio de \$160 USD el quintal dividido para 101 fundas de 450 gramos por un total de \$1.58 USD por unidad. A esto se añaden insumos del proceso por \$0,45 USD de empaquetado y etiquetado dando un costo total del producto orgánico Premium de \$2.11 USD.

7.1.3 Proyección de gastos

En cuanto a la proyección de gastos, el anexo general de gastos del formato financiero tiene un monto de \$1.509 USD mensuales, correspondientes a alquiler y seguro de maquinaria, rubro que se mantendrá durante todos los meses del proyecto. Se ha tomado en cuenta gastos generales por un total de \$3.553 USD, en donde el gerente general ganará \$1.000 USD, posee un asistente de ventas y marketing por \$600 USD, dos obreros por \$ 375 USD cada uno, y se terceriza lo que corresponde la parte contable y tributaria por \$ 200 USD mensuales. Se ha añadido un obrero (bodeguero), al finalizar el primer año por un rubro \$600 USD.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial total está estimada en \$66.500 USD, la misma que se compone en un 18.80% de deuda y 81.20% de capital propio, de los cuales \$20.300 USD corresponde a inversiones y \$46.200 a capital propio de trabajo, el cual es necesario para cubrir los gastos operativos. Dentro del primer año se considera un sistema de garantías bancarias entre el cliente en Bogotá y la empresa productora mencionada (Quinor Cia. Ltda.), y la línea que darían los proveedores para la comercialización del proyecto.

7.2.2 Capital de trabajo

Cabe aclarar que el proyecto posee una línea de capital de trabajo de \$46.200 USD, el mismo que corresponde a sueldos y salarios, gastos de logística, seguros de transporte, flete, CPT (Ipiiales). Donde se hace uso de la línea de

crédito otorgada por el proveedor entregándole al cliente, a través de un sistema de cartas de crédito bancarias o de cobranza internacional.

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

7.3.1 Estado de resultados

Comparando las ventas del primer año contra sus costos solo existe una utilidad bruta a un margen de 23,64% el primer año como se detalla en el Anexo de Resultados Anuales. Para el segundo año existe una pérdida de \$35.824 USD, no obstante en el tercer año el proyecto presenta cifras positivas de \$46.555.11 USD, mientras que para los dos siguientes años mejora sustancialmente. Si se suman los gastos de sueldos para el primer año existe una pérdida de \$12.610 USD, al año siguiente el margen mejora aunque existe pérdida, pero se encuentra planificado ya que existe una inversión de capital de trabajo por \$46.200 USD, para el tercer y cuarto año el margen debería mejorar al 26.79% y 40.89% respectivamente.

7.3.2 Estado de situación financiera

Se ha calculado dentro de la inversión inicial \$46.200 USD de capital de trabajo, con un total de inversión de \$66.500 USD. Así mismo para el primer año se pueden observar pérdidas por \$12.607 USD, lo cual consta como parte del capital de trabajo hasta el segundo año. La mayoría de estas pérdidas corresponden a gastos administrativos que existirían entre el Gerente y dueño de la empresa con la misma.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Acorde al resumen general de la evaluación del proyecto, el Estado de Flujo de Efectivo proyectado el primer año terminaría con un saldo de \$32.403.97 USD, lo que determina que la empresa haya funcionado durante el primer año de existencia sin inconvenientes. Dentro del segundo año el flujo de efectivo del final del periodo se mantiene positivo debido al capital de trabajo, terminando con un saldo positivo pequeño de \$4.158 USD, como consta en el Estado de

Flujo de Efectivo. Tal y como se mencionó anteriormente dada a la alta producción de quinua se espera que éste disminuya en el segundo año pero no se le contempla dentro del segundo año del análisis financiero.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto versus el flujo de caja del inversionista difiere únicamente en el no uso de la deuda como parte de la inversión inicial, en el flujo de caja del proyecto se puede ver que existe un flujo de \$35.252 USD para el primer año y una pérdida pronosticada de \$25.316 USD en el segundo año. A partir del tercer año el negocio repunto con \$55.720 USD, y para el cuarto y quinto año \$170.462 USD y \$151.816 USD respectivamente. Esto corresponde a un escenario bastante austero, donde el costo de materia prima es muy alto y existe la posibilidad de que este disminuya debido a una mayor oferta en el mercado nacional.

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

En cuanto al flujo de caja del inversionista, presenta un flujo positivo en el primer año de \$32.403 USD con una inversión sin deuda de \$54.880 USD, mientras que para el segundo año se presenta un flujo negativo de \$28.245 USD, lo cual se reitera en base al flujo anteriormente mencionado y debido al no uso de deuda los flujos para los siguientes tres años son de: \$52.701.37 USD, \$167.342 y \$154.983.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Dentro de la aplicación de modelo CAPM y el costo promedio ponderado WACC, la tasa de descuento del CAPM corresponde al 31.04%, mientras que la del costo promedio ponderado es de 19.33%.

Se ha establecido la rentabilidad en el mercado de granos, el cual ha sido de 9.95% y una beta palancada de 1.59. Esto hace que se demuestre el alto riesgo que existe en el sector de la agricultura y por ende del proyecto.

7.4.3 Criterios de valoración

El VAN del proyecto es positivo debido a que la TIR del proyecto y la TIR del inversionista son del 59.62% y 66.22% respectivamente, frente a una tasa de descuento del CAPM del 31.04% y del WACC del 19.33%. Esto permite tener un VAN positivo de \$126.628.48 USD y de \$73.698 USD, hay que recalcar que el riesgo es alto y por tal motivo el TIR debe ser alto al mismo tiempo.

7.5 Índices financieros

Tal y como consta en el Anexo de Situación Financiera Anual, se adjunta el cuadro de los índices financieros. Debido al alto rubro de capital de trabajo necesario para el primer año éste se valida en la razón de liquidez del 16.29 sin embargo para el segundo año debido a las pérdidas y obligaciones con proveedores ésta es de 6.85, haciendo que el capital se mantenga en el segundo año, durante los años siguientes la rentabilidad hace que la liquidez aumente mostrando la viabilidad del negocio. En lo que corresponde a indicadores de rentabilidad como es de esperar un negocio que inicia no será rentable durante el primero y casi el segundo año como se puede notar en los valores negativos.

En cuanto al período de cuentas por cobrar corresponde a la política esperada que será de aproximadamente un mes o unos días más. Sobre el período de cuentas por pagar según lo mostrado y debido a que es una empresa que recién inicia tenemos un plazo de pocos días, por lo que muchos de los proveedores no establecerán crédito y éste tendrá que ser cubierto con la parte restante del capital no utilizado para pago de proveedores.

Tabla N°8

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA ANUAL**Estado de Situación Financiera Proyectado**

		0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Razones de liquidez</i>							
Razón circulante	veces	16.29	6.84	8.61	15.89	60.97	
<i>Razones de apalancamiento</i>							
Razón de deuda a capital	veces	0.33	2.79	0.42	0.10	0.02	
Cobertura del efectivo	veces	(5.26)	(18.16)	115.96	480.73	1,224.20	
<i>Razones de actividad</i>							
Periodo de cuentas por cobrar	días	35.76	45.59	37.36	29.15	30.42	
Periodo de cuentas por pagar	días	7.61	9.00	8.86	8.35		
Periodo de inventario	días	5.00	5.00	5.00	5.00		
Ciclo operativo	días	40.76	50.59	42.36	34.15	30.42	
Ciclo del efectivo	días	33.15	41.59	33.50	25.80	30.42	
<i>Razones de rentabilidad</i>							
Margen de utilidad	%	(0.08)	(0.12)	0.07	0.19	0.19	
ROA	%	(0.23)	(1.70)	0.63	0.69	0.41	
ROE	%	(0.30)	(6.43)	0.89	0.76	0.42	

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Como se ha hecho evidente a lo largo del proyecto, el mismo tiene posibilidades muy importantes para la exportación de quinua orgánica al mercado de Bogotá Colombia, debido a que la oferta del producto en esa nación recién comienza a tener importancia, tal como se ha demostrado en base a la información que respalda el presente proyecto.
- Colombia es un importador neto de quinua, siendo su principal abastecedor Bolivia, seguido de Ecuador. De acuerdo a Trademap el crecimiento de las importaciones anuales de Colombia fue de 39% en el año 2016y el comercio potencial con Ecuador podría ascender a \$165.000 USD al año.
- El análisis PEST y PORTER así como la matriz EFE demuestra que existen condiciones en el entorno (oportunidades) que podrían ser aprovechadas por la empresa exportadora ecuatoriana en general y Quinor Cia. Ltda.
- El mercado objetivo ha sido debidamente segmentado en razones geográficas, socioeconómicas y sicográficas, habiendo llegado a segmentar la demanda potencial para la quinua orgánica.
- En cuanto a la estrategia general competitiva y específica la idea de negocio se fundamenta en la especialización con un producto de calidad, orgánico, característico (rojo), de alto contenido nutricional así como de bionutrientes. Y de otra parte con la focalización de su comercialización en un segmento poblacional que aprecia los productos naturales, orgánicos, verdes.
- El análisis de la mezcla comercial se analiza las 4 P's debiendo destacar que la estrategia de internacionalización se basa en una alianza estratégica de distribución exclusiva con un mayorista que posee Supermercados y Restaurantes especializados en la comercialización de productos similares al de la quinua orgánica, con la cual se hace una alianza estratégica. La estrategia de precio es la de costo más margen

ubicando el producto en condiciones CPT (Carriage Pay To) en la ciudad de Ipiales.

- En cuanto a las conclusiones financieras éstas muestran la rentabilidad del proyecto en el horizonte de cinco años mostrando una TIR tanto del proyecto como del inversionista de 59.62% y 66.22% respectivamente, la cual podría ser considerada bastante alta, sin embargo corresponde al riesgo que el negocio posee en cuanto se refiere al sector agrícola. Los cálculos utilizados para establecer los flujos son bastante austeros y tal como se menciona en el análisis de costos ésta podría aumentar si los mismos disminuyen.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Recuperado el 15 de marzo de 2017. De: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2017). Recuperado el 13 de marzo de 2017. De: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuadorcolombiajuntansusexperienciasistemascomunicacioncultura.html>
- ALADI. (2017). *Sistema de Información de Comercio Exterior*. Recuperado el 13 de marzo de 2017. De: http://consultawebv2.aladi.org/sicoexV2/jsf/acuerdos_por_pais.seam?cid=5460
- Alcaldía Mayor de Bogotá (s/f). Estadísticas. *Población de Bogotá D.C. y sus localidades. Viviendas, Hogares y Personas por Estrato*. Recuperado el 22 de enero de 2017. De: <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2014). Bogotá Ciudad de Estadísticas. Recuperado el 24 de enero de 2017. De: http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Encuesta_Multiproposito_2014/Resultados_2014/Boletin_Resultados_Encuesta_Multiproposito_2014.pdf
- Alimentec. (2017). Recuperado el 14 de julio de 2017. De: <https://feriaalimentec.com/>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Comparación de Índices de precio al consumidor (IPC) frente a Tasa de desempleo*. Recuperado el 15 de marzo de 2017. De:

https://contenido.bce.fin.ec/compare.php?dt1=inflacion&dt2=desempleo&anio_inicio=2016&mes_inicio=10&dia_inicio=1&anio_final=2017&mes_final=02&dia_final=1&Submit=Comparar

Banco Central del Ecuador. (2017). Recuperado el 10 de marzo de 2017. De: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletinesdeprensaarchivo/item/836eneIsegundotrimestrede2015elpibdeecuadormostr%C3%B3uncrecimientointeranualde10>

BANCO MUNDIAL (Febrero, 9 de 2017). *Menos pobreza y mayor equidad para Ecuador*. Banco Mundial y Ecuador. Recuperado el 15 de marzo de 2017. De:

<http://www.bancomundial.org/es/news/video/2017/02/09/menos-pobreza-y-mayor-equidad-para-ecuador>

Burbano. F. (2017). *Elementos de análisis del sector de política económica*.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017). Recuperado

el 15 de marzo de 2017. De:

<http://www.buenvivir.gob.ec/documents/10157/71030/3+Elementos+Analisis+Sector+Politica+Economica.pdf>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2016). Recuperado el 02 de diciembre de 2016. De: <http://www.ccce.org.co/>

Cancillería República de Colombia. (2017). *Comisión de Vecindad e Integración Colombia-Ecuador*. Recuperado el 15 de marzo de 2017. De: <http://www.cancilleria.gov.co/comision-vecindad-e-integracion-colombia-ecuador>

CIAT (2017). El cultivo de la Quinoa en Colombia y sus perspectivas. Recuperado el 19 de julio de 2017. De: http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/biblioteca/Memorias_Quinoa_Definitivo_01272016.pdf

Cuida tu futuro. (2017). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Solidario conmigo. Recuperado el 15 de marzo de 2017. De: <https://cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>

- CONASI. (2017). *Quinua: variedades y propiedades*. Recuperado el 13 de julio de 2017. De: <https://www.conasi.eu/blog/consejos-de-salud/quinoa-variedades-y-propiedades/>
- DANE (2017). Estratificación socioeconómica para servicios públicos domiciliarios. Recuperado el 19 de julio de 2017. De: <http://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-de-informacion/estratificacion-socioeconomica>
- DANE (2017). Población proyectada de Colombia. Recuperado el 24 de enero de 2017. De: <http://www.dane.gov.co/reloj/>
- DANE (2017). Encuesta Anual Manufacturera –EAM-. Recuperado el 19 de julio de 2017. De: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>
- Doing Business. (2017). Recuperado el 14 de marzo de 2017. De: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia#starting-a-business>
- Doing Business. (2017). Recuperado el 14 de marzo de 2017. De: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador>
- Ecuadorinmediato.com. (2017). Ecuador exporta 12 toneladas de quinua a Colombia. Recuperado el 21 de marzo de 2017. De: http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818808137&umt=ecuador_exporta_12_toneladas_quinua_a_colombia
- El Tiempo. (2017). Economía de Colombia crecerá 2,6 % en el 2017: FMI. Recuperado el 13 de marzo de 2017. De: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16798914>
- FAO (2017). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el 11 de marzo de 2017. De: <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/229978/>
- FEDORGANICOS. (2017). *Sector Orgánico*. Recuperado el 14 de marzo de 2017. De: <http://www.fedeorganicos.com/sector-organico/>
- FEDERORGANICOS. (2017). *13ª FERIA INTERNACIONAL DDE PRODUCTOS ORGÁNICOS Y AGROECOLOGÍA*. Recuperado el 14

- de julio de 2017. De: <http://www.fedeorganicos.com/13a-feria-internacional-de-productos-organicos-y-agroecologia/>
- Freedom House. (2017). Recuperado el 12 de marzo de 2017. De: <https://freedomhouse.org/report/freedomworld/freedomworld2016>
- Fundación Heifer Ecuador. (2016). Recuperado el 03 de diciembre de 2016. De: <http://www.heiferecuador.org/ecuador/>
- (Guaiteiro, 2016). Administración de Empresas Agropecuarias. *La innovación agropecuaria en Colombia: avances en calidad y sostenibilidad*. Recuperado el 18 de julio de 2017. De: <http://www.utadeo.edu.co/es/noticia/opinion/administracion-de-empresas-agropecuarias/60/colombia-necesita-profesionales-para-el>
- Index of Economic Freedom. (2017). Recuperado el 17 de julio de 2017. De: <http://www.heritage.org/index/country/colombia>
- Index Mundi. (2016). Recuperado el 23 de noviembre de 2016. De: http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_crecimiento.html
- INEC. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. Recuperado: 23 de enero de 2017. De: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (Febrero 2017). *Canastas Analíticas*. Recuperado el 15 de marzo de 2017. De: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2017/Febrero-2017/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_feb2017.pdf
- Inkanal. (s/f). Quinoa Recuperado el 21 de marzo de 2017. De: <http://www.inkanatural.com/es/arti.asp?ref=quinua>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw-Hill.

- Lambin, J., Gallucci, C. and Sicurello, C. (2008). Decisiones de los canales de distribución. In: J. Lambin, C. Gallucci and C. Sicurello, ed., *Dirección de Marketing*, 2nd ed. México D.F.: McGrawHill, pp.364-386.
- MINAGRICULTURA. (2017). *Colombia Siembra*. Recuperado el 14 de marzo de 2017. De: <http://colombiasiembra.minagricultura.gov.co/>
- MINAGRICULTURA. (2017). Avanza en el Congreso proyecto de Ley que brindará acceso a innovación, tecnología y extensión agropecuaria a campesinos, afros e indígenas. Recuperado el 18 de julio de 2017. De: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Avanza-en-el-Congreso-proyecto-de-Ley-que-brindar%C3%A1-acceso-a-innovaci%C3%B3n,-tecnolog%C3%ADa-y-extensi%C3%B3n-agropecuaria-a-campesinos,-a.aspx>
- MINAMBIENTE. (2016). Recuperado el 01 de diciembre de 2016. De: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=157:plantillaasuntosambientalesysectorialyurbana10>
- Ministerio del Ambiente. (2017). Recuperado el 13 de marzo de 2017. De: <http://www.ambiente.gob.ec/puntoverde/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. 8
- 2017). *“2017, año clave para Ecuador para la exportación de quinua”*. Recuperado el 13 de julio de 2017. De: <http://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). Recuperado el 18 de marzo de 2017. De: http://comex.comercioexterior.gob.ec/?page_id=715
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2017). *Ecuador continúa creciendo en tecnología*. Recuperado el 15 de marzo de 2017. De: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>
- Ministerio de Turismo. (2017). *Ecuador megadiverso y único en el centro del mundo*. Recuperado el 18 de marzo de 2017. De: <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-megadiverso-y-unico-en-el-centro-del-mundo/>

- MINSALUD. (2017). *Salud Nutricional*. Recuperado el 14 de marzo de 2017.
De: <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/HS/Paginas/salud-nutricional.aspx>
- Organización Mundial de la Salud. (2016). Recuperado el 23 de noviembre de 2016. De: <http://www.who.int/countries/ecu/es/>
- PORTAFOLIO. (2017). *Mejora el panorama económico para el 2017*. Recuperado el 13 de marzo de 2017. De: <http://www.portafolio.co/economia-colombiana-mejoraria-para-2017-502643>
- ProCórdoba. (2016). Recuperado el 23 de noviembre de 2016. De: <http://www.procordoba.org/cambiohabitossconsumidorecuatoriano3567.html>
- PROCOLOMBIA. (2017). Recuperado el 9 de marzo de 2017. De: <http://www.inviertaencolombia.com.co/porquocolombia.html>
- PROECUADOR. (2016). Recuperado el 9 de marzo de 2017. De: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guiacomercialdecolombia2016/>
- PROECUADOR. (2017). Recuperado el 12 de marzo de 2017. De: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitosparaexportarproductosorganicos/>
- PROECUADOR. (2016). Perfil Sectorial de Agroindustria 2016. Recuperado el 21 de marzo de 2017. De: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-AGROINDUSTRIA.pdf> Recuperado el 21 de marzo de 2017.
<http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF>
- PROECUADOR. (14 de octubre de 2015). Análisis Sectorial *Quinoa 2015*. Recuperado el 21 de marzo de 2017. De: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-quinoa-2015/>
- PROECUADOR. (2017). *Perfil de quinoa en Colombia*. Recuperado el 18 de julio de 2017. De: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/PPM-de-Quinoa-en-Colombia-2017-PARTE-I-2.pdf>

- Semana. (23 de mayo de 1994). El grano maravilla. *Los colombianos empiezan a descubrir las increíbles propiedades de un alimento precolombino: la quinua*. Recuperado el 21 de marzo de 2017. De: <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/el-grano-maravilla/22474-3>
- Sura Blog. (2016). Recuperado el 13 de marzo de 2017. De: <http://www.sura.com/blogs/mujeres/habitosconsumocolombia.aspx>
- TradeMap. (2017). *Comercio actual y potencial entre Ecuador y Colombia en 2015 Producto: 100850 Quinoa "Chenopodium quinoa"*. Recuperado el 21 de marzo de 2017. De: <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx>
- Wallace, A. (2014). BBC Mundo. *Estrato1, estrato 6: como los colombianos hablan de sí mismos divididos en clases sociales*. Recuperado el 24 de enero de 2017. De: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/09/140919_colombia_fooc_es_tratos_aw

ANEXOS

Anexo 1. Foto Andean Valley



Anexo 2. Entrevistas a Expertos

- Mg. Edwin Gavidia. **Ex Coordinador Sectorial de Agroindustria en ProEcuador. Docente y Consultor de Comercio Exterior.**

Medición de la Industria

1. Podría hablarme usted sobre la industria y su experiencia como empresario dentro de la misma
2. ¿diría usted que una empresa dedicada al “producto” es un negocio con buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles cree usted que son los principales y más fuertes competidores dentro de la industria?
4. ¿Cómo cree usted se puede lidiar con estos competidores?
5. ¿Cuál cree usted es la inversión inicial del negocio y los costos más relevantes que se deben afrontar durante los primeros meses de operación?

Medición de la Rentabilidad y Aceptación del Negocio

6. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
7. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?

Medición de estrategias de servicio

8. ¿Qué tipo de equipos cree usted deberían ser utilizados para brindar el servicio?
9. ¿Qué capacidad de la demanda cree usted se podría cubrir con dichos equipos?

Medición de estrategias de distribución

10. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
11. Con esta forma de distribución ¿Cree usted que se tendría la capacidad de cubrir con la demanda de los clientes?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

12. ¿Cuál cree usted sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado colombiano?
13. Según sus recomendaciones ¿Cuál sería el target adecuado?
14. ¿Qué tipo de publicidad se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de Factores regulatorios

15. ¿Conoce usted cuáles son los principales trámites de tipo técnico, económico, entre otros que se deben realizar?
16. ¿Conoce usted si existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

Recomendaciones

17. ¿Podría usted mencionar alguna recomendación que considere importante para este modelo de negocio?

- Ahmad Ashrafi. **CEO Inca's Treasure**

Medición de la Industria

1. Podría hablarme sobre su experiencia en la industria Agroalimentaria, especialmente en la quinua.
2. ¿Conoce usted dónde se encuentran los cultivos más grandes de quinua en el Ecuador?, ¿Y de quinua orgánica?
3. ¿Existen potenciales riesgos de oferta de este cereal?
4. ¿Conoce usted cuáles son las principales industrias que utilicen quinua como materia prima en sus procesos de producción o productos derivados?
5. Según su criterio cree usted que existe basta competencia en este tipo de industria alimenticia
6. Desde su punto de vista: ¿Cuáles serían los principales cuellos de botella que se debería enfrentar la industria de alimentos en base a la quinua orgánica con enfoque a la internacionalización?

Medición de la rentabilidad y aceptación del negocio

7. De su experiencia, cual es la factibilidad de emprender este tipo de negocio, con enfoque a la internacionalización.
8. ¿Podría decir usted que el consumo de productos alimenticios andinos es una tendencia en hábitos de consumo, particularmente en el exterior?

Medición de estrategias de servicio.

9. Hablando sobre maquinaria ¿Conoce usted cuál es el equipo mínimo indispensable para el proceso de selección de la materia prima, clasificación, lavado, envasado y empaque?
10. ¿Cree usted que es adecuado dirigirse a los segmentos 5 y 6 con el producto presentado?

Medición de estrategias de distribución

11. Basados en su experiencia cuál cree usted que debería ser la estrategia de distribución para el mercado de Colombia-Bogotá.

12. ¿Cuáles serían los canales de distribución más adecuados, considerando que la oferta de la empresa no es de volúmenes sino calidad y diferenciación?

Medición de estrategias de marketing y servicio al cliente

13. Según su experiencia, ¿Cuál sería la mejor estrategia de entrada al mercado Colombiano? Como por ejemplo: representantes, comisionistas, agentes de venta directa al canal de distribución, otros.

14. A su criterio ¿Cuál sería el target más adecuado?

15. ¿Cuál cree usted debería ser el grado de agregación de valor para posicionarse en el mercado Bogotano?

Medición de factores regulatorios

16. ¿Conoce cuál es el marco regulatorio para el ingreso de productos alimenticios a Colombia?, Como: sanitarios, fitosanitarios, empaque, etiquetado...etc.

17. ¿Conoce cuáles son las potenciales barreras de entrada de los alimentos al mercado colombiano? ¿Arancelarias o no arancelarias?

Medición de precio

18. ¿Tiene alguna idea usted de los precios de venta de la competencia ecuatoriana en Colombia?

Recomendaciones

19. ¿Tendría usted alguna sugerencia para asegurar el éxito del proyecto en su fase producción y exportación?

1. Entrevista a Potenciales Clientes Supermercado Naturista

1. ¿En qué tipo de productos se encuentran especializados?
2. ¿Cuál es el producto más vendido o con mayor aceptación?
3. ¿Los consumidores prefieren quinua orgánica o convencional?
4. ¿Ofrecen ustedes productos en base a quinua?
5. ¿Cuál es el que más se vende?
6. ¿Cuentan ustedes con proveedores locales y extranjeros?
7. ¿Cada qué tiempo se abastecen de nueva mercadería?
8. ¿Aproximadamente cuántas unidades de quinua se venden a la semana?
9. ¿Presentaciones de cuántos gramos ofertan?
10. ¿Cree usted que la quinua gana cada vez más mercado?

Empresa Bioplaza

1. ¿Qué tipo de productos se ofertan tanto en el mercado como restaurante?
2. ¿El negocio está dirigido de manera especial para personas de ciertos estratos?
3. ¿Personas de qué edades son las que acuden al Restaurante?
4. ¿Conoce usted el porqué de que las personas acudan a este lugar?
5. ¿Se oferta en el Mercado los mismos productos con los que se elaboran los platos en el Restaurante?
6. Sabemos que entre otros, ustedes cuentan también con servicio a domicilio, ¿las personas prefieren venir por sus productos o los piden a domicilio?
7. Entendemos que es un negocio con varios años de trayectoria, ¿Cómo lograrlo?
8. ¿Existen normativas con las que deban cumplir sus proveedores?
9. ¿Qué tal acogida presentan los platos o productos elaborados en base a quinua en el restaurante?
10. ¿Estaría interesado en adquirir quinua orgánica proveniente de Ecuador?

Anexo 3. Encuestas a Clientes

GUIA DE PREGUNTAS PARA POTENCIALES CLIENTES

PRODUCTO: Quinoa Orgánica

Cuidar de la salud hoy en día se ha convertido en un factor muy importante, por lo que le presentamos un cereal que le brindará un sin número de beneficios para hacerlo, la quinoa orgánica es uno de los cereales andinos más apetecido en el mundo en los últimos años, porque cumple con todos los beneficios necesarios para prevenir enfermedades y preservar la salud.

El producto que ofrecemos es un paquete que contiene 500 gramos de quinoa orgánica en un envase biodegradable y con auto cierre (ziploc), que garantiza la frescura del producto.

1. De los siguientes atributos del producto: ¿cuál es el más importante para usted?

Marca () Sabor () Presentación () Cantidad () Variedad ()

Otros:

2. ¿Qué producto similar conoce o ha comprado últimamente?

Amaranto

Chía

Arroz

Avena

Granola

Otros:

3. ¿Cuál es la marca del producto mencionado en la pregunta anterior?

Kellogg's

Ekono

Nestlé

Allbran

Tosh

Otros:

4. ¿Con qué frecuencia consume dicho producto?

2 veces al día

1 vez al día

2 veces a la semana

1 vez a la semana

Cada 15 días

Otros:

5. ¿Qué cantidad consume aproximadamente cada vez?

6. ¿Preferiría usted presentaciones de 250 ó 500 gramos?

250 gramos

500 gramos

7. ¿Si el envase contiene 500 gramos de producto qué precio consideraría usted que es justo para el mismo?

8. ¿Si el envase contiene 500 gramos de producto qué precio consideraría usted que es caro para el mismo?

9. ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por este producto?

10. ¿Preferiría usted encontrar el producto en?

Supermercados ()

Tiendas de barrio ()

Tiendas naturistas ()

Restaurantes vegetarianos ()

Otros:.....

11. **¿Prefiere usted comprar sus productos en una tienda o que se le entreguen a domicilio?**

Tienda

Domicilio

12. **¿Compraría usted cereal por internet?**

Sí

No

13. **¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza?**

Anuncio en revistas o prensa ()

Televisión ()

Vallas publicitarias ()

Folletos/Dípticos ()

Radio ()

Internet ()

Otro:.....

14. **¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre este producto?**

Anuncio en revistas o prensa ()

Televisión ()

Vallas publicitarias ()

Folletos/Dípticos ()

Radio ()

Internet ()

Otros:.....

15. **¿Ha comprado usted productos después de ver la publicidad en sus redes sociales?**

Sí

No

16. ¿Utiliza usted los cupones con promociones de venta de las marcas que le interesan?

Sí

No

17. Según las características presentadas: ¿compraría usted este producto?

Si

No

Nombre:

Edad:años

Sexo: M () F ()

Anexo 4. Business Model CANVAS

Business Model Canvas		Diseñado para: TESIS UDLA: Diseñado por: DAYANA TERAN	QUINOR Dayana Teran
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes
MOTIVACIÓN PARA REALIZAR SOCIEDADES:	CATEGORÍAS:	CARACTERÍSTICAS: Quinua Premiun Organica de color rojo	Mercado Meta - Clientes
* Alianza estrategica con distribuidor exclusivo en Bogota (Bioplaza)	* El proceso de produccion es de preindustrializacion: desde la selección de la semilla, desaponizacion y empaque	* Se trata de una quinua de calidad Premiun, organica, gluten free y no GMO	* El cliente directo es el distribuidor exclusivo en Bogota (Bioplaza, 3 puntos de venta)
* Socio- distribuidor cuenta con tres puntos de venta en el norte de Bogota, donde esta el mercado-meta	* El principal problema a atender es la sostenibilidad en el abastecimiento de quinua organica	* La oferta es continua y abastecida desde Latacunga (Ecuador) a Bogota, con un lead time de tres dias	* El mercado objetivo son clientes de estrato 6 y 5 del Norte de Bogota, con plena conciencia de las ventajas de una alimentaicon sana y organica en base a productos andinos, atendidos
* A traves de contratos de compra de largo plazo, se asegurara la adquisicion de la materia prima para su posterior elaboracion	* La principal red de contacto es con los proveedores de materia prima	* Precios competitivos frente a la competencia de Peru Y Bolivia	QUINOR de Ecuador y Bioplaza, programaran la entrega de producto tan pronto el inventario en Bioplaza alcance el punto de nuevo pedido
Los proveedores trabajan para obtener la certificación organica de su quinua	* El principal cuello de botella es el aprovisionamiento de materia prima. Se lo solucionara a traves de acuerdos de compra a largo plazo y apoyo en la certificación	* Logistica de distribucion a traves del socio estrategico (Bioplaza)	
		* El proyecto satisface las necesidades de una poblacion de estrato 6 y 5 del norte de la ciudad de Bogotá, consiente de los temas de salud y buena alimentacion	
		* El proyecto satisface una creciente demanda de productos organicos y naturales, cuya oferta en colombia es aun limitada	
	Recursos Clave		Canales de Distribución
	TIPOS DE RECURSOS:		1. En acuerdo con el distribuidor, se resolvera la utilizacion de uno o de todos los puntos de venta que el primero mantenga en Bogotá
	Planta de preprocesamiento industrial en Latacunga		2. La estrategia de marketing de QUINOR será de tipo Push, es decir sobre el canal de Bioplaza a traves de acciones de promocion BTL y digital
	Producto con certificación orgánica, gluten free, NO GMO		3. Adquisición: Los clientes finales adquiriran los productos en los puntos de venta de Bioplaza en Bogota y el apoyo a ventas con la participacion de 2 Ferias especializadas en esa ciudad
	Cadena de distribución con 3 puntos de venta en Bogota (Bioplaza)		4. Entrega: La entrega de la propuesta de valor sera a traves de actividades promocionales, publicidad BTL y marketing digital
	Abastecimiento sostenible de quinua organica, mediante contrato de largo plazo con proveedores		5. Post-Venta: Bioplaza se encargara de operar un CRM para seguimiento de clientes
Estructura de Costos		PUNTO DE EQUILIBRIO	Flujos de Ingresos
TU NEGOCIO ESTA BASADO EN:			*Ventas al distribuidor exclusivo en Bogota
* El proyecto tiene dos pilares: uno es la diferenciacion del producto y otro precio competitivo			Precio fijado sobre costos mas margen (mark down) que se entrega al distribuidor para la fijacion de su precio mark up
* Otro elemento de generacion de valor se refiere a las características del producto			Precio fijo para el distribuidor y ajustado anualmente de comun acuerdo
			Lista de precios CPT puesto en Ipiales sera revisada periodicamente
CARACTERÍSTICAS:			Promocion y premios por volumenes de venta
Los costos mas relevantes estan relacionados a la adquisicion del equipo y maquinaria y la compra de materia prima			
* Costos Variables mas significativos son el transporte de la quinua hasta Ipiales CPT.			
* Mas que economia de escala se trata de economias de espectro y enfocados a la distribucion en puntos de venta especializados			

