

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MASTER OF BUSSINESS ADMINISTRATION

Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de quinua orgánica a Canadá

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de

Master of Bussiness Administration

Marketing

mda **BIBLIOTECA**
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

Profesor Guía: Mariuxi Rovayo

Autora:

Paola Coronel
Paola Coronel

2010

DECLARACION PROFESOR GUIA

Certifico que el presente trabajo de Titulación Master fue desarrollado por Paola Coronel, bajo mi supervisión.

Mariuxi Rovayo

TUTORA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación Master, "plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de quinua orgánica desaponificada a Canadá. "QUINUAEXPORT" CIA. LTDA". Pretende dar a conocer la siguiente información:

Siendo la quinua orgánica en la actualidad un producto con un gran potencial de crecimiento, considerada el alimento del futuro, gracias a su incomparable valor nutricional. QUINUAEXPORT encuentra la oportunidad en el Ecuador para impulsar la producción de la misma, mediante la comercialización, y, poniendo énfasis en la capacidad y ventaja del país de poder explotar las mismas, al ser la quinua un producto andino.

QUINUAEXPORT se enfoca en aumentar la competitividad del sector productivo de la quinua, incrementando sus exportaciones mediante alianzas estratégicas con los proveedores en Ecuador y con los clientes en el país de Canadá. Generando beneficios no solo a nivel empresarial, sino también a nivel social, generando puestos de trabajo para los sectores rurales e indígenas.

Para la implementación de esta empresa la inversión inicial es de 376,414.44.USD, que se podrán financiar mediante la Corporación Financiera Nacional con un préstamo de 237,000 USD a una tasa de 9% anual a 5 años. Después del análisis y considerando todos los factores, el proyecto arroja un VAN de 308,446.86 USD y una TIR de 48.98% con un periodo de recuperación nominal de 2.12 años.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCION.....	7
INFORMACION DE LA COMPAÑIA	10
i. MISION	13
ii. VISION.....	13
iii. Objetivos de la empresa.....	14
iv. Estructura Organizacional de QUINUAEXPORT.....	16
ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	22
i. ENTORNO MACROECONOMICO Y POLITICO.....	22
ii. ANALISIS DEL SECTOR.....	27
iii. ANALISIS DEL MERCADO	32
iv. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	36
i. POTENCIALES COMPETIDORES EN CANADA	38
ii. PRECIO DE LA QUINUA ORGANICA EN CANADA	44
iii. ANALISIS FODA EMPRESA QUINUAEXPORT	48
i. FORTALEZAS	48
ii. OPORTUNIDADES	48
iii. DEBILIDADES.....	49
iv. AMENAZAS	49

ESTRATEGIAS DE MERCADEO	51
i. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	51
ii. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION	53
iii. ESTRATEGIA DE PRECIOS	54
iv. ESTRATEGIA DE PROMOCION	56
v. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	57
vi. ESTRATEGIA DE SERVICIO	59
vii. PROYECCIONES DE VENTAS.....	59
OPERACIONES	61
i. FICHA TECNICA DEL PRODUCTO.....	61
ii. Descripción del proceso	64
iii. ESTADO DE DESARROLLO	66
iv. PLAN DE PRODUCCIÓN Y DE COMPRAS	67
PLAN FINANCIERO	71
i. BALANCE GENERAL QUINUAEXPORT	77
ii. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS QUINUAEXPORT.....	78
iii. FLUJO DE CAJA PROYECTADO QUINUAEXPORT	79
iv. TASA INTERNA DE RETORNO.....	80
v. INDICES FINANCIEROS QUINUAEXPORT.....	81
vi. RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS QUINUAEXPORT	82
vii. ANEXOS FINANCIEROS.....	83

REFERENCIAS	85
--------------------------	-----------

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No.1 Evolución del PIB y el PIB Agrícola de Ecuador en miles USD (1995-2008)	(pág. 23)
Gráfico No.2 Participación de la Agricultura en la Economía Nacional, 2009.....	(pág. 23)
Gráfico No.3 Exportaciones No Tradicionales USD millones	(pág. 25)
Gráfico No.4 Porcentajes de participación de los países importadores de quinua a nivel mundial.....	(pág. 28)
Gráfico No. 5 Importaciones de quinua de los 15 principales países.....	(pag. 28)
Gráfico No. 6 Países Importadores de Quinua ecuatoriana 2000-2007.....	(pág. 31)
Gráfico No. 7 Exportaciones Ecuatorianas de quinua 2000-2007.....	(pág. 31)
Gráfico No. 8 Países con mayor participación en las importaciones totales para Canadá, 2008.....	(pág. 35)
Gráfico No. 9 Importaciones de Canadá. Principales países exportadores.....	(pág. 37)
Gráfico No. 10 Principales países exportadores de quinua a Canadá USD 2005-2009.....	(pág. 38)
Gráfico No. 11 Participación de los 11 principales países exportadores de quinua a Canadá con respecto del 100% 2005-2009.....	(pág. 39)
Gráfico No. 12 Participación promedio de los años 2005-2009 de los principales importadores de quinua a Canadá incluyendo a Ecuador.....	(pág. 41)
Gráfico No. 13 Exportaciones y participación de Ecuador a Canadá de quinua.....	(pág. 43)

Gráfico No. 14 Precio quinua orgánica en Canadá.....	(pág. 44)
Gráfico No. 15 Participación en el mercado de los principales exportadores, toneladas de quinua estimadas al año 2011.....	(pág. 46)
Gráfico No. 16 Cadena de Valor.....	(pág. 65)

INDICE DE TABLAS

Tabla No.1 Lista de los principales importadores mayoristas de quinua orgánica en Canadá.....	(pág. 12)
Tabla No. 2 Estrategias para cumplir los objetivos específicos.....	(pág. 15)
Tabla No. 3 Cuadro de Datos en miles de USD de la evolución del PIB Agrícola y su participación con respecto al PIB.....	(pág. 22)
Tabla No. 4 Principales países del mundo importadores de quinua según participación del mercado.....	(pág. 32)
Tabla No. 5 Principales países del mundo importadores de quinua orgánica según toneladas.....	(pág. 32)
Tabla No. 6 M de quinua orgánica en toneladas, de Irlanda y Canadá.....	(pág. 33)
Tabla No. 7 Tamaño del mercado de quinua en Canadá y su crecimiento en el año 2008.....	(pág. 36)
Tabla No. 8 Comportamiento y crecimiento de la participación de los principales competidores.....	(pág. 41)
Tabla No 9 Precios FOB de U.S.A, Bolivia y Perú de la quinua en Canadá.....	(pág. 44)
Tabla No. 10 Datos de estimación de la participación de QUINUAEXPORT en el mercado de Canadá en comparación con los principales competidores....	(pág. 47)
Tabla No. 11 Superficie, Producción y rendimiento quinua 2000-2006.....	(pág. 52)

- Tabla No. 12** Crecimiento estimado de la producción para el incremento en las ventas de toneladas de QUINUAEXPORT a Canadá.....(pág. 60)
- Tabla No. 13** Valor nutricional de la quinua comparado con la de otros cereales.....(pág. 61)
- Tabla No. 14** Contenido de minerales de la quinua.....(pág. 62)
- Tabla No. 15** Contenido de fibra insoluble, soluble y fibra dietética total (FDT) en gramos de quinua (g/100 g).....(pág. 62)
- Tabla No. 16** Tabla de contenido de aminoácidos en g/100g de proteínas...(pág. 63)
- Tabla No. 17** Cuadro de resumen de producción estimada por socio y productores aliados.....(pág. 68)
- Tabla No. 18** Tabla de conversión unidades de volumen.....(pág. 3b)

INTRODUCCION

Según la historia, el comercio internacional se remonta a finales del Neolítico, cuando se descubre la agricultura en esa época. Es una actividad que surge de la necesidad del intercambio de riquezas o productos entre países. Esta actividad es primordial para el logro del desarrollo integral de las naciones. Gracias al comercio internacional, países en desarrollo como Ecuador han podido intercambiar productos y servicios con otros países, también ha significado obtener tecnología y conocimientos que han facilitado la producción de bienes, no solo para el comercio sino también para el consumo interno.

El Ecuador se ha caracterizado por ser un país mono exportador, basando el sustento de su economía en muy pocos productos, sin embargo en los últimos años ha habido una diversificación en su producción, pero su manufactura es baja y sin ningún valor agregado lo que ha generado problemas en precios para poder competir en el mercado con otros países. (Sánchez, M. 2003)

Gracias a la globalización, en la actualidad podemos interactuar fácilmente entre los diferentes países del mundo y el comercio se ha vuelto cada vez más dinámico debido a las mejoras en transportación y tecnología, por lo que lo convierte en una oportunidad de negocio para desarrollar las economías en un país.

El Ecuador es considerado como uno de los países de mayor biodiversidad del mundo, posee una ventaja comparativa gracias a la riqueza en sus tierras y su clima privilegiado permitiendo que los productos, sobretudo agrícolas, posean características únicas. Contando ya con reconocimientos a nivel mundial por su calidad, como pasa con ciertos productos; banano, flores y productos del mar,

siendo su ventaja competitiva su excelente calidad superando a la de nuestros competidores. (Bellio, Ycaza, Rangel, 2009)

Hoy en día existe una demanda creciente del consumo de alimentos con un alto grado nutricional y orgánico, especialmente en Alemania, Francia, España, Estados Unidos y Reino Unido. Uno de estos productos no tradicionales que está mostrando una marcada preferencia es la Quinoa orgánica, llamada también el "grano de oro" de los indígenas. Considerada por la Organización para la alimentación y agricultura y por la Organización Mundial de la Salud un alimento único por su alto valor nutricional y como uno de los alimentos con más futuro a nivel mundial.

La quinua es un cereal de origen andino con la mayor y más completa composición en aminoácidos, superando en cantidad y calidad a los aminoácidos que proveen los más destacados productos de origen animal como la leche, carne y huevos. Proporciona minerales y vitaminas naturales. Por otro lado sus semillas están libres de gluten y además tiene propiedades medicinales (Pro Diversitas, 2005). Lo que indica que este producto puede ser dirigido a diferentes demandas según la necesidad del consumidor en particular.

El hecho de que la demanda aumente a un ritmo mayor que la oferta ofrece oportunidades a los exportadores y también para los agricultores que desearían poner en marcha este tipo de producción. Esto no ha sucedido en el Ecuador en las décadas anteriores, debido a la falta de conocimientos técnicos en las prácticas de difusión y promoción en agricultura orgánica, falta de información de mercados, información de la competencia y accesos al mercado. Factores que en la actualidad han cambiado, pues existe mayor información y mayores conocimientos técnicos.

Gracias a todas las ventajas expuestas se considera la necesidad de crear una empresa comercializadora de quinua orgánica a nuevos mercados en este caso

Canadá, teniendo en cuenta los requerimientos del mercado objetivo, las amenazas potenciales, la integración económica, apertura comercial y marcos legales, entre otros, utilizando las características de la quinua como herramienta de mercadeo en los mercados internacionales para su entrada, aprovechando la aceptación que tiene la misma a nivel internacional gracias a sus valores nutricionales en comparación con cualquier otro cereal. Además utilizando la comercialización como herramienta para el impulso de la producción de la quinua orgánica en el Ecuador.

INFORMACION DE LA COMPAÑIA

QUINUAEXPORT es una compañía limitada, constituida por dos socios.

El objetivo principal de la compañía es la exportación de quinua desaponificada con certificación orgánica al mercado internacional, la cual se seleccionó por su alto valor nutricional, una creciente demanda, alta valoración en los mercados internacionales y la tendencia creciente al consumo de productos amigables con el medio ambiente (orgánicos) y con impacto social.

Entre los socios se cuenta al dueño de la Hacienda ORTUÑO con 50 hectáreas destinadas para la producción de quinua, profesional con experiencia en el cultivo agrícola. Su participación en la empresa está orientada a la provisión de quinua con exclusividad a QUINUAEXPORT; que se garantiza mediante la suscripción de un contrato a 10 años y adicionalmente la participación de las utilidades de la empresa.

Por otro lado QUINUAEXPORT genera alianzas estratégicas con proveedores nacionales a fin de garantizar el abastecimiento permanente de quinua a nuestros clientes en el exterior. Estos proveedores son agricultores del área rural de escasas condiciones económicas a quienes se les brinda asistencia técnica e insumos para que de esta manera se pueda garantizar calidad, volumen y frecuencia, permitiendo a la empresa obtener en nuestros productos las certificaciones orgánica y de comercio justo, además de establecer una relación a largo plazo con los mismos. El total de productores asociados es de 10 propietarios de tierras ubicadas en el mismo sector de la Hacienda ORTUÑO, sumando un total de 35 hectáreas más. De la misma manera que con el socio propietario de la Hacienda, se mantiene una relación contractual a 5 años plazo con estos productores.

Las oficinas de QUINUAEXPORT están ubicadas en la ciudad de Quito, desde donde se monitorea la relación comercial con los clientes en el exterior. Mientras

que el abastecimiento de quinua se administra desde la Hacienda ORTUÑO ubicada en el km 42 de la panamericana sur, Pasto Calle, Lasso, Cotopaxi, Ecuador.

Dentro del rol de abastecimiento de quinua de la Hacienda ORTUÑO, se contempla el aseguramiento de la calidad, volumen y frecuencia mediante el monitoreo y la asistencia técnica a los cultivos, a fin de garantizar las especificaciones de los clientes en el exterior y obtener la certificación orgánica y de comercio justo requeridas para la exportación, la cual se conseguirá con la calificadora internacional OKO BCS (BCS, 2010). Los costos de la certificación orgánica los asume QUINUAEXPORT que constituye el valor agregado hacia el proveedor además de ser una alianza para la exclusividad en la entrega de la producción a QUINUAEXPORT.

Las bodegas del producto final se ubican en la ciudad de Riobamba cerca a la planta de procesamiento de la quinua, perteneciente a la empresa SUMAKLIFE (SUMAKLIFE, 2009); contratada para dar el valor agregado a la quinua, ésta está ubicada en la vía los Elemes Santa Teresita del cantón Guano provincia de Chimborazo.

El servicio que brinda SUMAKLIFE es la desaponificación y embalaje de la quinua, con el objeto de preparar el producto para su transporte a puerto y la exportación al cliente en el exterior. El producto es embalado en sacos de polipropileno de 45 kilos (100 libras) y cargados en contenedores de 20 toneladas.

El despacho se hace desde las bodegas que arrienda QUINUAEXPORT a SUMAKLIFE hasta Guayaquil, con una frecuencia mensual de 20 toneladas (un contenedor mensual).

Mediante el monitoreo que realiza QUINUAEXPORT con los clientes en el exterior se busca establecer una relación a largo plazo basada en el cumplimiento de los

contratos del abastecimiento del producto quinua orgánica desaponificada con importadores mayoristas en Canadá. Entre los que se cuentan (siendo los principales importadores mayoristas de quinua orgánica en Canadá comprendiendo el 80% en valores del total de importaciones del producto mencionado):

Tabla No.1: Lista de los principales importadores mayoristas de quinua orgánica en Canadá

Nombre de la Compañía	Ciudad	Provincia
AUX MILLE ET UNE SAISONS INC	Scotstown	Quebec
HIMEX ORGANIC PRODUCTS INC./PRODUITS BIOLOGIQUES HIMEX INC.	Montréal	Quebec
INFRAREADY PRODUCTS (1998) LTD	Saskatoon	Saskatchewan
VITA MILLS INC.	Richmond	British Columbia
A & B B RICE INC	Toronto	Ontario
CAMPBELL COMPANY OF CANADA/COMPAGNIE CAMPBELL DU CANADA	Toronto	Ontario
CLIC INTERNATIONAL INC.	Laval	Quebec
LES ALIMENTS DAINTY FOODS	Westmount	Quebec
MARS CANADA INC.	Newmarket	Ontario
NESTLE CANADA INC.	Toronto	Ontario
PALMOQUA	Laval	Quebec
RIESE'S CANADIAN LAKE WILD RICE	La Ronge	Saskatchewan
SHOAL LAKE WILD RICE LTD	Keewatin	Ontario
SONRAY SALES LTD.	North Vancouver	British Columbia
TREE OF LIFE CANADA INC.	Mississauga	Ontario

Fuente: statistic Canadá
Elaboración: autora

uñ o

QUINUAEXPORT mediante la aplicación de políticas de puntualidad en las entregas y en el cumplimiento de los requerimientos de la calidad del producto, volumen y frecuencia, buscará garantizar la confianza y establecimiento de una relación a largo plazo con nuestros clientes, para lo cual se establece desde la gerencia general una programación productiva que se enlaza con la de procesamiento y comercialización.

Adicionalmente mediante la coordinación entre los clientes y QUINUAEXPORT se buscará establecer un sistema de entrega Justo a Tiempo y la visita periódica de

misiones de observación de nuestros clientes a las plantaciones. Siendo lo mencionado parte de la política de calidad en el servicio que brinda QUINUAEXPORT.

El enfoque social de QUINUAEXPORT es satisfacer la soberanía alimentaria de las comunidades indígenas mientras se crean nuevas fuentes de trabajo en el proceso de producción. Otro punto importante a citar es la concientización a los agricultores de la importancia de nuestros productos a nivel internacional, haciendo que se genere en el país un cambio en la forma de producir haciendo nuestras tierras más ricas y productivas, generando un beneficio para la colectividad.

i. MISION

“QUINUAEXPORT” exporta quinua orgánica desaponificada basándose en una alianza estratégica con productores nacionales a quienes se proporciona asistencia técnica e insumos a fin de garantizar la calidad de nuestros productos. Brinda un servicio de calidad mediante una relación estrecha con nuestros clientes asegurando el cumplimiento de requerimientos y expectativas del mercado.

ii. VISION

QUINUAEXPORT será empresa líder en el mercado ecuatoriano en la comercialización de la quinua orgánica desaponificada, posicionando el producto nacional a nivel internacional por su calidad y el servicio que brinda la empresa, permitiendo que sea reconocido y así diversificar los mercados.

iii. Objetivos de la empresa

Objetivo General

Exportar quinua orgánica desponificada al mercado Canadiense con un volumen mensual de 20 toneladas métricas en el término de un año.

Objetivos Específicos

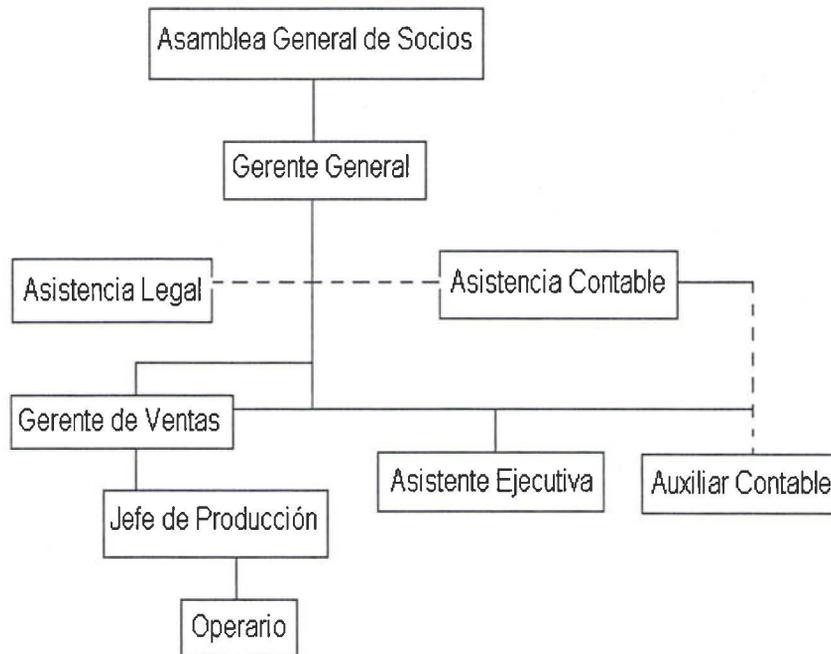
- Establecer un sistema de producción mediante alianzas estratégicas contractuales con productores que garantice la provisión permanente, mes a mes de 20 TM de quinua orgánica.
- Establecer una red de comercialización con distribuidores mayoristas en Canadá con políticas de calidad en el servicio, mediante la implementación de un sistema de entrega Justo a Tiempo a fin de posicionar el nombre de la empresa y fidelizar al cliente.
- Obtener un crédito reembolsable con una tasa de interés diferenciada, periodos de gracia y un plazo de 5 años.
- Estructurar una empresa dinámica, desconcentrada, efectiva, organizada con procesos claros y estructura que facilite el cumplimiento de las exigencias del mercado.

Estrategias para cumplir objetivos específicos

Tabla No. 2: Estrategias para cumplir los objetivos específicos

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS PARA LOS OBJETIVOS
<p>Establecer un sistema de producción mediante alianzas estratégicas contractuales con productores que garantice la provisión permanente, mes a mes de 20 TM de quinua orgánica.</p>	Asociar al dueño de la hacienda ORTUNO
	Vincular a los productores aledaños a la hacienda ORTUNO mediante contratos de producción a 5 años plazo
	Establecer un sistema de asistencia técnica y provisión de insumos para garantizar la calidad, volumen y frecuencia del producto.
	Plantear como política de producción la obtención de la certificación orgánica trabajando con la empresa OKO BCS (certificadora internacional) para cumplir con los requerimientos de fitosanitarios de Canadá
<p>Establecer una red de comercialización con distribuidores mayoristas en Canadá con políticas de calidad en el servicio, mediante la implementación de un sistema de entrega Justo a Tiempo a fin de posicionar el nombre de la empresa y fidelizar al cliente.</p>	Identificar los clientes potenciales mediante un estudio de demanda
	Preparar una plan de ingreso al mercado Canadiense
	Establecer un sistema de entrega justo a tiempo con políticas claras en todos los eslabones y niveles de la empresa
	Establecer un plan de visitas periódicas para nuestros clientes a los cultivos de la quinua y la empresa.
<p>Obtener un crédito reembolsable con una tasa de interés diferenciada, periodos de gracia y un plazo de 5 años.</p>	Prepara un estudio de factibilidad del proyecto para presentar a la banca. (publica o privada)
	Aplicar a diferentes instancias financieras públicas y privadas para obtener el crédito: CFN, BNF, Banco del Pacifico, Banco Pichincha, Produbanco, según sus condiciones.
<p>Estructurar una empresa dinámica, desconcentrada, efectiva, organizada con procesos claros y estructura que facilite el cumplimiento de las exigencias del mercado.</p>	Establecer una estructura desconcentrada y procesos dinámicos
	Contratación y selección exigente de factor humano con experiencia en el sector y establecer un sistema de incentivos
	Establecer un manual de procedimientos, reglamentos y políticas

iv. Estructura Organizacional de QUINUAEXPORT



FUNCIONES DE LOS CARGOS

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS:

- Es la máxima autoridad de la empresa, compuesta por los socios fundadores de la empresa.
- Nombrar y remover al gerente general
- Controlar el uso de los recursos de la empresa
- Establecer metas conjuntamente con el gerente general
- Direccionar los destinos de la empresa

GERENTE GENERAL:

- Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas, financieras y operativas de la compañía.
- Preparar el presupuesto anual y vigilar su cumplimiento.

- Selecciona al personal que estará directamente bajo su cargo.
- Planea, desarrolla y establece políticas y objetivos estratégicos de la compañía.
- Planea y desarrolla el Plan de Negocios de la compañía, ajustándolo trimestralmente.
- Planea, desarrolla y coordina las planificaciones anuales con los coordinadores de las unidades.
- Define los reglamentos y los procedimientos de la compañía.
- Es el representante máximo en términos de desarrollo rentable con otras organizaciones del contexto socioeconómico.
- Establece alianzas estratégicas que conlleven a mejorar los niveles de producción y rentabilidad.
- Analiza y proyecta a corto, mediano y largo plazo las actividades administrativas y financieras de la compañía.

GERENTE DE VENTAS:

- Coordinar con el gerente para buscar los mejores nichos del mercado
- Establecer las políticas de ventas
- Manejar un control de cartera de clientes que establezca las normas que exigen
- Verificar que estos estén satisfechos con el empaque y el manejo del producto
- Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por ambas partes
- Coordinar con la secretaria para llevar el control de ventas necesarias para la contabilidad externa de la empresa

- Debe encargarse de las relaciones publicas junto con el gerente para asegurarse de mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores
- Guardar la información importante acerca de proveedores y clientes de la empresa.

JEFE DE PRODUCCIÓN:

- Planea, organiza, coordina y desarrolla elaborados y/o alimentos innovadores para el mercado.
- Coordina con el gerente alianzas estratégicas que conlleven a mejorar los niveles de producción y rentabilidad.
- Está facultada de seleccionar personal capacitado y con experiencia para actividades específicas de su unidad.
- Reporta sus informes y resultados al gerente de la compañía.
- Es responsable de elaborar una planificación mensual y presentarlo al gerente.
- Es responsable del establecimiento de normas de calidad para la adquisición de la materia prima.
- Es responsable de controlar la calidad del producto terminado.
- Coordina con el gerente los contactos y validaciones de los análisis nutricionales, de calidad y contenido del producto terminado.
- Se responsabiliza de hacer pruebas constantemente para la obtención de productos terminados innovadores que capten la atención del cliente.
- Otras actividades inherentes a sus funciones.

OPERARIO:

- Asistir al jefe de producción en todas las tareas que sean necesarias
- Cumplir las directrices del jefe de producción

- Cumplir y hacer cumplir los cronogramas de producción en cada cultivo de quinua

ASISTENTE EJECUTIVA:

- Apoyar al gerente y gerente de ventas
- Llevar la agenda de ambos
- Simplificar la información recibida y archivarla para proporcionarla cuando se necesite
- Informar sobre las últimas noticias ocurridas en la empresa según sea de su incumbencia
- Contestar el teléfono
- Tomar las decisiones con respecto a su cargo y responsabilidad que se le asigne en ese momento
- Redactar cartas, memorando etc. que se le solicite
- Preparar y ordenar la documentación e información relacionada con el pago de impuestos que será enviada al despacho de contadores que maneja la contabilidad de la empresa
- Mantener al tanto al gerente de cualquier anomalía observada

AUXILIAR CONTABLE:

- Recibe, examina, clasifica y efectúa el registro contable de documentos
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos
- Transcribe información contable
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos

- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados
- Participa en la elaboración de inventarios
- Transcribe y accesa información
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas
- Realiza cualquier otra tarea afín que se le sea asignada

ASISTENTE LEGAL

- Defensa de sus intereses en todo tipo de procedimientos judiciales, jurisdicción civil, penal, social o contencioso
- Negociación y redacción de todo tipo de contratos públicos o privados ya sean de trabajo, de ejecución de obras o prestación de servicios, de compraventa de bienes, préstamo etc.
- Asesoramiento e intermediación en todo tipo de operaciones inmobiliarias, compraventas y/o arrendamientos de pisos y fincas urbanas y rústicos, con la preparación de los contratos y documentos jurídicos necesarios
- Defensa de sus intereses y asesoramiento en materia urbanística, actuando a tal efecto ante las administraciones locales superiores y configurando todas las formalidades jurídicas necesarias
- Asesoramiento fiscal, preparación y presentación de todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales (impuesto a la renta, IVA, impuesto de sociedades etc.)

- Asesoramiento y gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial
- Defensa ante la imposición de sanciones y multas por parte de cualquier organismo público
- Redacción de escritos y recursos en todo tipo de procedimientos administrativos, gestión de sus intereses en los distintos organismos y obtención de todo tipo de licencias, autorizaciones y subvenciones etc.
- Asistencia y/o acompañamiento a todo tipo de juntas o reuniones
- Intervención como árbitro de equidad o de derecho para la resolución de cualquier tipo de disputas o conflictos en la empresa

ANALISIS DE LA INDUSTRIA

i. ENTORNO MACROECONOMICO Y POLITICO

El Ecuador es un país eminentemente agrícola. El PIB ecuatoriano creció a una tasa promedio estimada durante 1995 y 2008 de 3.5% mientras que el PIB Agrícola en el mismo periodo creció en un promedio del 5%. La relación del PIB Agrícola respecto del PIB total durante el periodo analizado se situó en el 8.60% como promedio (grafico No. 2), por lo que el sector Agrícola representa una gran oportunidad de negocio, sobre todo si se mantiene un crecimiento sostenible del PIB total. (BCE, 2010 a.)

Tabla No. 3: Cuadro de Datos en miles de USD de la evolución del PIB Agrícola y su participación con respecto al PIB

MILES DE DOLARES DE 2000					
ANO	PIB	PIB AGRICOLA	Participación	Tasas de crecimiento del PIB	Tasas de crecimiento del PIB Agrícola
1995	15,202,731	1,108,771	7.29%		
1996	15,567,905	1,200,568	7.71%	2.4%	8%
1997	16,198,551	1,309,328	8.08%	4.1%	9%
1998	16,541,248	1,243,657	7.52%	2.1%	-5%
1999	15,499,239	1,405,424	9.07%	-6.3%	13%
2000	15,933,666	1,465,783	9.20%	2.8%	4%
2001	16,784,095	1,523,636	9.08%	5.3%	4%
2002	17,496,669	1,619,503	9.26%	4.2%	6%
2003	18,122,313	1,689,958	9.33%	3.6%	4%
2004	19,572,229	1,726,414	8.82%	8.0%	2%
2005	20,747,176	1,814,314	8.74%	6.0%	5%
2006	21,553,301	1,877,165	8.71%	3.9%	3%
2007	22,090,180	1,959,415	8.87%	2.5%	4%
2008	23,529,533	2,061,756	8.76%	6.5%	5%
			PROMEDIO	3.5%	5.0%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autora

Gráfico No 1. Evolución del PIB y el PIB Agrícola de Ecuador en miles USD (1995-2008)

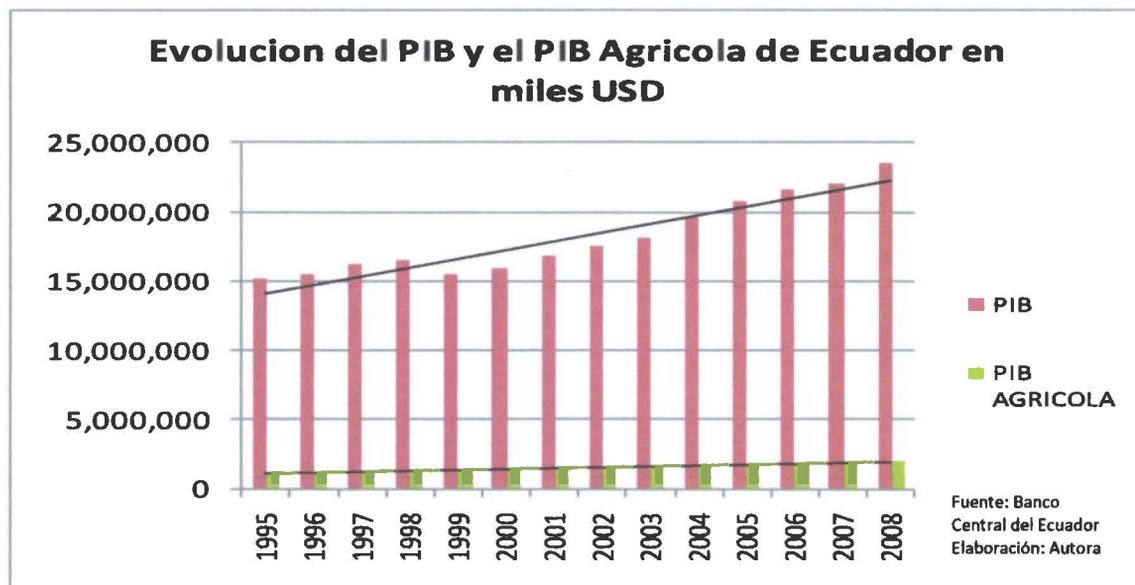
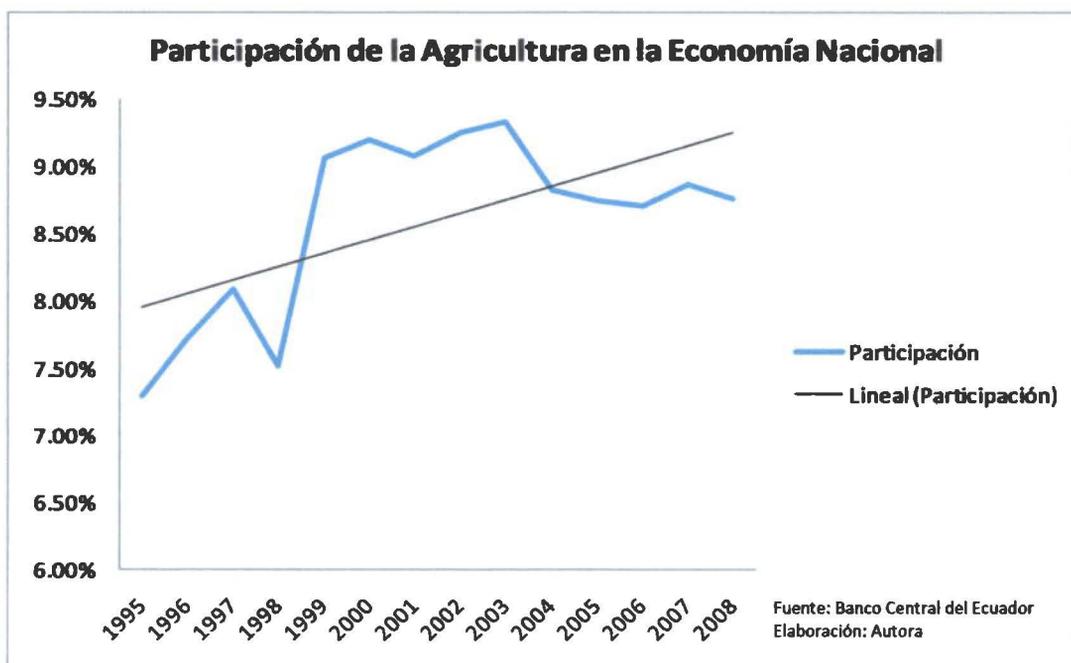


Gráfico No. 2 Participación de la Agricultura en la Economía Nacional, 2009



En este punto vale la pena mencionar que las políticas de gobierno están enfocadas a incentivar la agroindustria, justificando una vez más la oportunidad de creación de negocios en este sector. Por otro lado existen varios convenios entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador (MAGAP) donde se fomentan todo tipo de impulsos y ayudas desde técnicas de producción, calidad, precios, etc., hasta información de mercados. (IICA, 2009). El INIAP está a cargo de proyectos relacionados a la quinua y otros productos como el chocho, amaranto y ataco. Todos ellos productos andinos, que contribuyen a la soberanía alimentaria y a las exportaciones (INIAP, 2009)

Además de las razones mencionadas anteriormente, los proyectos agroindustriales tienen una gran acogida tanto a nivel local como internacional. Localmente existe una gran preocupación por la soberanía alimentaria, mientras que en el exterior existe una creciente demanda de productos con alto valor nutricional y con formas de cultivo con poco impacto ecológico convirtiendo a la quinua en un producto potencial para la comercialización tanto local como internacional.

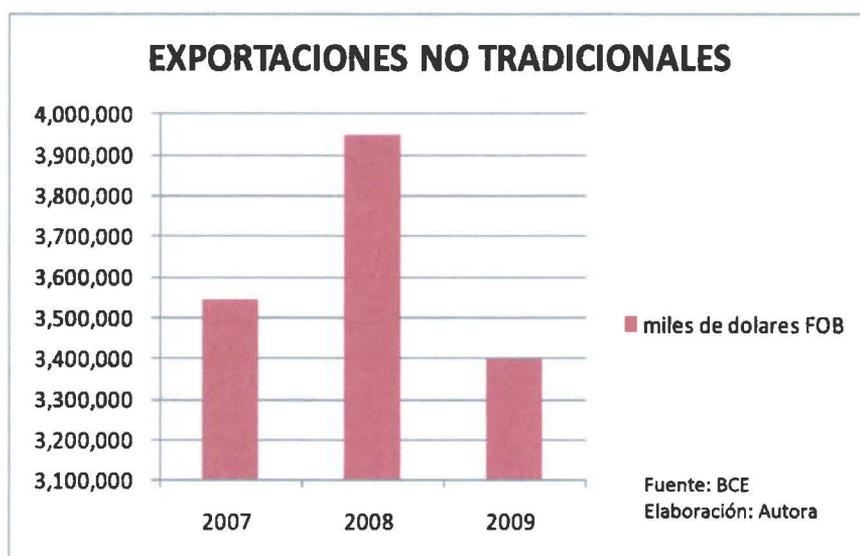
A nivel de Latinoamérica existe un incremento de adeptos al movimiento pro una agricultura limpia (SICA, 2001). Cada vez son más los agricultores que están incursionando en la producción orgánica. De acuerdo a la información recolectada por la German Technical Cooperation (GTZ) existe un registro de cifras de las tierras certificadas y en proceso de certificación para productos orgánicos. En donde se registra un incremento del 17% al 49% desde el año 2001 al 2007 de tierras certificadas para orgánicos, es decir que existen cerca de 62,262 hectáreas certificadas, lo que demuestra el potencial que tiene el Ecuador en la agricultura

orgánica, con una alta demanda en los países industrializados. El precio de mercado para estos productos inclusive es más alto.

Los países del tercer mundo al no ser industrializados son caracterizados por ser los principales proveedores del producto y al contar con las hectáreas certificadas facilita la entrada de nuestros productos a mercados cuyos requisitos son bastante exigentes. (The World of Organic Agriculture, 2009)

A nivel de exportaciones la quinua orgánica está dentro de los productos no tradicionales en Ecuador, dentro del sector agrícola. Según cifras del Banco Central del Ecuador como indica el grafico No. 3 se puede realizar el siguiente análisis; las exportaciones de los productos no tradicionales en el 2009 tienen un decrecimiento de 14% con respecto al 2008. Siendo las más afectadas las ventas de manufacturas de metal, los productos alimenticios industrializados y las flores entre otras. La quinua al tener un margen de exportación hasta el momento bastante bajo no representa en cifras esta caída en el rubro ya que la tendencia actualmente lo marcan los productos mencionados anteriormente. (BCE, 2010 b.)

Gráfico No.3 Exportaciones No Tradicionales USD millones



AÑO	miles de dólares FOB
2007	3,545,656
2008	3,946,014
2009	3,400,538

Actualmente existe el apoyo del gobierno creando estrategias para promocionar y diversificar las exportaciones del país, buscando nuevos conceptos de competitividad y conceptos de productividad. (PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009-2013). Con el apoyo que está brindando el gobierno a los productos agroindustriales para cumplir con los objetivos nacionales; uno de ellos lograr la soberanía alimentaria, permite a nuestro país la oportunidad de implementar proyectos agrícolas alternativos, generando crecimiento competitivo del sector, siendo la quinua orgánica un potencial producto para la exportación.

Por otro lado en Ecuador existen diferentes organismos que promocionan las exportaciones y fomentan la inversión; entre ellos CORPEI, COMEXI, ECUADOR EXPORTA, FEDEXPOR y la cancillería a través de la Dirección de promoción de Exportaciones, son de gran ayuda para cualquier persona ya que puede recurrir a toda la información necesaria además de contar con excelentes profesionales para el servicio.

Un tema clave para el Ecuador, es alcanzar y mejorar los niveles de competitividad para aprovechar la ventaja comparativa que se posee. En años anteriores, cuando el país todavía no se dolarizaba, existía preferencias con el sector agroexportador del país, las devaluaciones de la moneda en lugar de ser utilizadas para fortalecer la industria invirtiendo en desarrollo y tecnología, se promovía una industria "falsa", competitiva gracias a la mano de obra barata. Es por esto que en la actualidad, buscar nuevos caminos es la solución para el país, enfocándose a la diversificación, desarrollo y expansión a los nuevos mercados. (Boletín de Competitividad, 2002)

ii. ANALISIS DEL SECTOR

La industria de exportación de quinua, está enmarcada dentro del mercado de productos orgánicos, específicamente dentro de la clasificación “otros cereales” (partida NANDINA 1008901000) pertenece al sector terciario de la economía, el de servicios, específicamente el de comercialización al exterior del país.

La producción y comercialización internacional de la quinua está concentrada en cuatro países andinos; Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia, donde se registra a Bolivia y Perú como los principales productores y exportadores de este producto. Para el año 2005 Bolivia produce el 46% de la producción mundial, mientras que Perú cultivó el 42%; la diferencia 12% se distribuyó entre Ecuador, Colombia y otros. (Llumiyinga Inés, 2005)

Las exportaciones, registradas en el año 2008 comprendieron 412.086 TM que equivalen a US \$ 198.449 miles de dólares, de los cuales las ventas provinieron principalmente desde Bolivia que abarcó el 85%, seguido de Perú que tiene una participación de mercado de 10%, mientras que Ecuador y Colombia apenas cubren el 5%. (TRADEMAP, 2008)

Las exportaciones de quinua se orientan principalmente a la Unión Europea donde en el año 2008 el principal importador fue Holanda, que adquirió 26% de la oferta de este producto, seguido de Alemania que adquirió 21%. A continuación la distribución en Toneladas y porcentajes de los 15 principales países importadores de quinua.

Gráfico No.4 Porcentajes de participación de los países importadores de quinua a nivel mundial

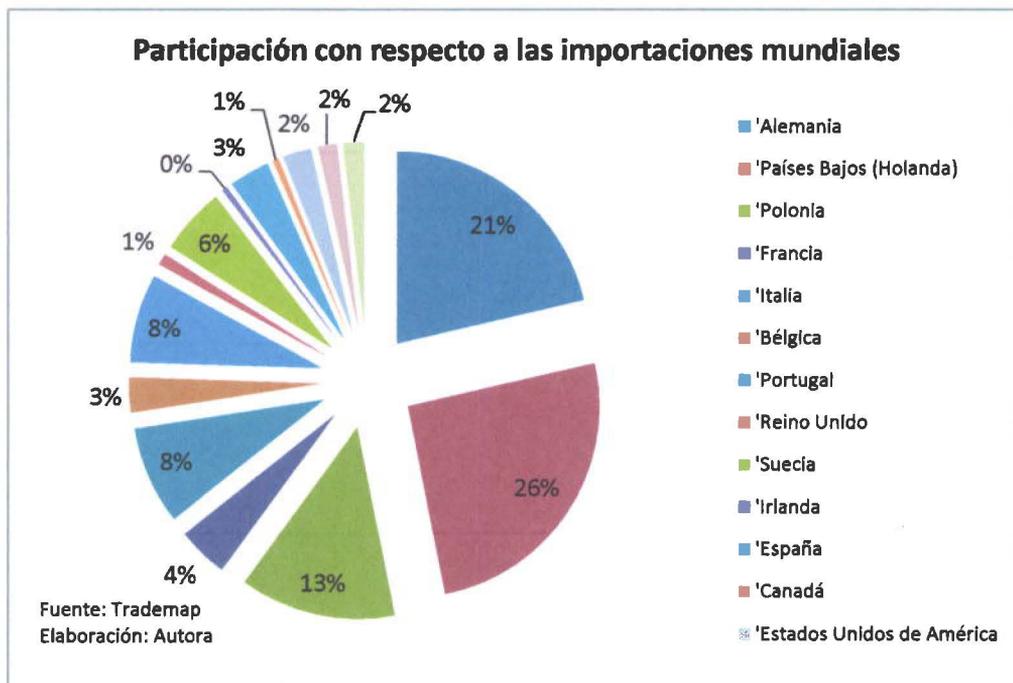
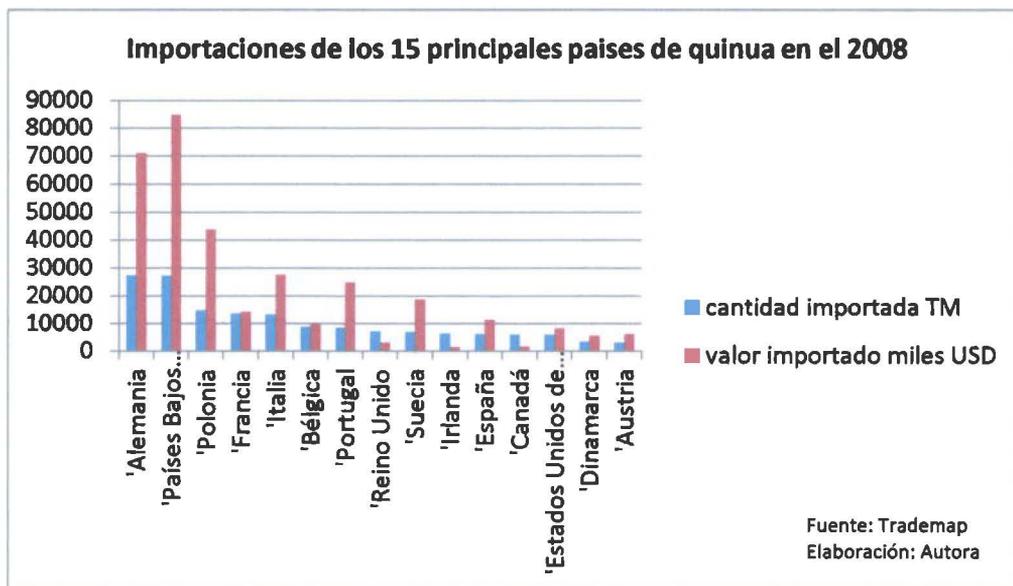


Gráfico No. 5 Importaciones de quinua de los 15 principales países



En toneladas exportadas, la evolución del mercado de la quinua entre los años 2005 al 2008, marca un decrecimiento de -6,29%, debido a una caída importante de las importaciones entre los años 2006 – 2007 de 39%. Sin embargo a partir del periodo

2007 – 2008 el mercado se recupera con el crecimiento de las importaciones en un orden del 29,42%.

Debido a que la quinua está considerada también dentro del mercado de productos orgánicos por las exigencias de los consumidores en los mercados de Europa principalmente, se espera que la tendencia de consumo de este producto se incremente para los años siguientes, especialmente por las propiedades que éste presenta como son: su alto valor nutricional, posibilidad de elaboración de variedad de productos y la oportunidad de poderlo dirigir a diferentes segmentos de consumidores debido a la no presencia de gluten.

Por las condiciones de cultivo de la quinua, la oferta es constante durante todo el año, sin mayores variaciones mensuales, lo que permite planificar una oferta permanente al mercado internacional.

La demanda a nivel internacional requiere que este producto cumpla con las siguientes condiciones: que la quinua este desaponificada y lavada, empacada en sacos de polipropileno de 45 kg, lo que demuestra un desarrollo tecnológico leve en la industria. Las ventas se realizan en grano seco, a importadores mayoristas de los países de destino, quienes distribuyen la quinua en sus países para diferentes usos: grano seco, harinas, pan, tallarines, galletas y otros subproductos.

No se observan mayores barreras de entrada a la industria debido a que éste es un mercado nuevo en desarrollo, donde las restricciones se dan en función de la satisfacción de la calidad, volumen y frecuencia en el producto. Dentro de la calidad

se considera las reglamentaciones de cada país con respecto a la introducción de productos que cumplan normas orgánicas y parámetros fitosanitarios generales y específicos.

Por otra parte, se podría considerar que la mayor limitación de una empresa nueva para ingresar al mercado de exportación de quinua orgánica desaponificada está en el abastecimiento de la materia prima (quinua en bruto) por ser un producto de escasa producción en el Ecuador, donde no se han implementado políticas de expansión del cultivo a diferencia de Bolivia y Perú.

A nivel de Ecuador, la agroindustria de la quinua es poco desarrollada siendo prioritario la generación de procedimientos y tecnologías para el procesamiento de la quinua en mediana y gran escala a través del fortalecimiento de organismos especializados como centros de investigación y empresas que están incursionando en la industrialización de la quinua orgánica, como es el caso de las Escuelas Radiofónicas populares del Ecuador (ERPE) y otras.

Es urgente promocionar la ampliación de la producción y productividad de la quinua incluyendo aspectos como la difusión de áreas ecológicamente adecuadas, variedades competitivas y la fertilidad del suelo. (J. G de la Roche Martínez, 2005)

El Ecuador exporta quinua en grano desaponificada y orgánica. El crecimiento ha sido ascendente, partiendo de 36,4 TM registradas en 1994 a 247 TM en el año 2004, lo cual es un indicador positivo para futuras ventas.

Los datos del Banco Central del Ecuador entre los años 2000 y 2007 demuestran que los principales importadores de quinua ecuatoriana son Estados Unidos,

Alemania, Reino Unido y Francia con niveles de compra en crecimiento. Como se muestra en los gráfico No. 6 y 7

Gráfico No. 6 Países Importadores de Quinua ecuatoriana 2000-2007

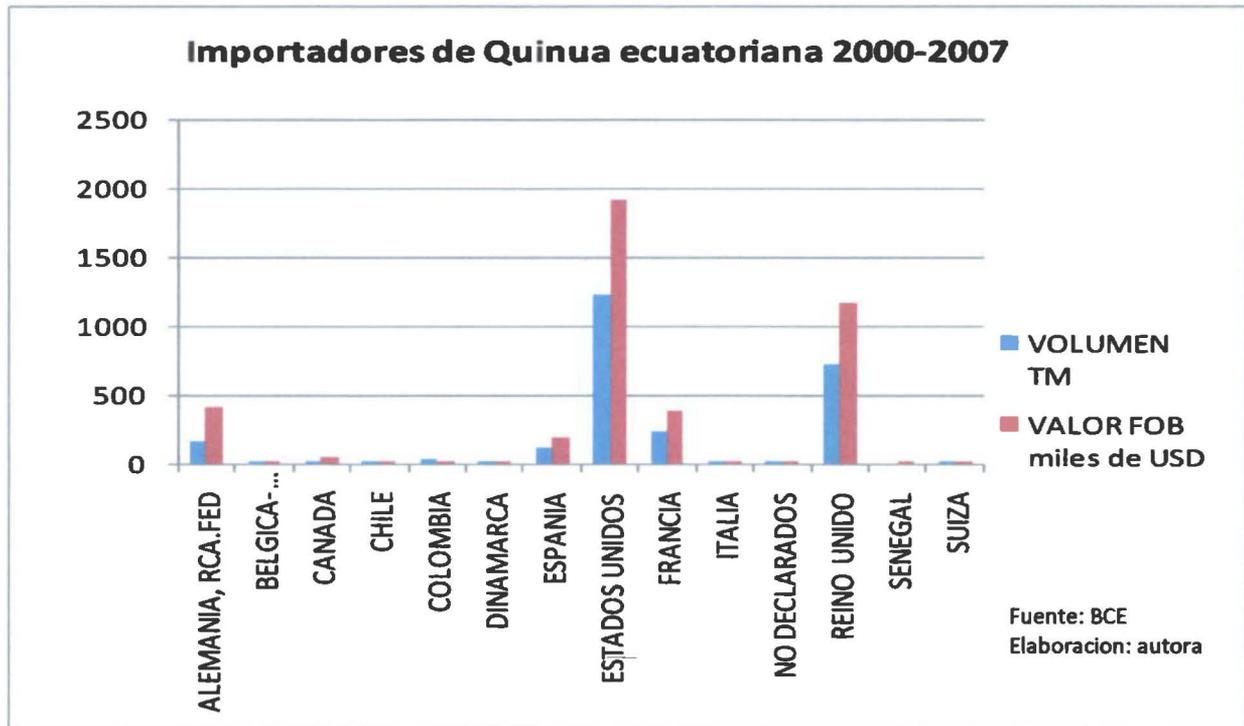
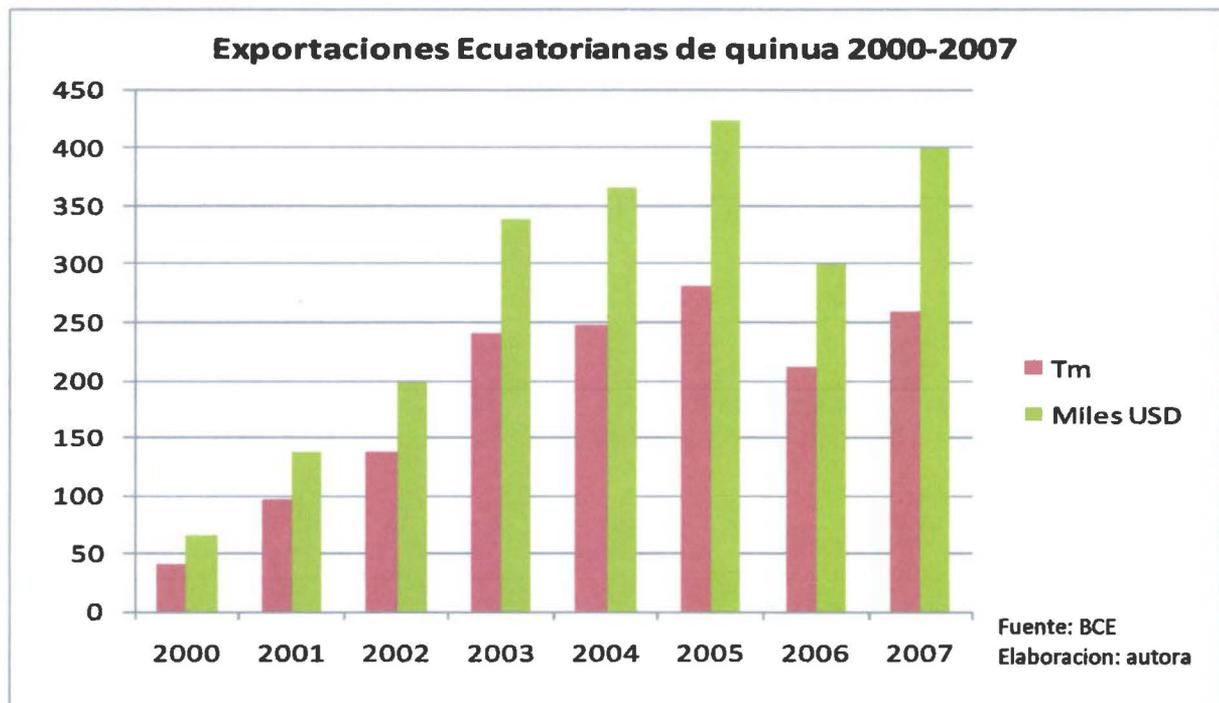


Gráfico No. 7 Exportaciones Ecuatorianas de quinua 2000-2007



iii. ANALISIS DEL MERCADO

Para el análisis del Mercado, se tomo a quince países a nivel mundial, los de mayor participación tanto a nivel de valor de mercado en las importaciones de quinua en su país, como del volumen adquirido (TM).

Al considerar en primera instancia el Valor de Importación, se observa que los 15 países seleccionados absorben el 80% del mercado internacional (2008), 13 se ubican en Europa con una participación del 74%, mientras que los dos restantes EEUU y Canadá abarcan el 6%. Se destacan con el 48.68% del mercado los siguientes países:

Tabla No. 4: Principales países del mundo importadores de quinua según participación del mercado

Alemania	13,85%
Holanda	13,67%
Polonia	7,51%
Francia	6,94%
Italia	6,71%

En cambio al analizar la evolución de las exportaciones en toneladas de quinua, se encuentra que los principales países importadores son:

Tabla No. 5: Principales países del mundo importadores de quinua organica según toneladas

PAIS	TON IMPORTADAS	PORCENTAJE MERCADO INTERNACIONAL
Holanda	84898	20,60%
Alemania	71125	17,26%
Polonia	43869	10,64%
Italia	27581	6,69%
Portugal	25007	6,07%

Esta información refleja que el mercado principal de la quinua se encuentra en Europa, específicamente en países como Alemania, Holanda, Polonia, Francia e Italia, quienes son abastecidos por las exportaciones de Bolivia y Perú, donde se estima que la competencia entre proveedores es más intensa haciendo consecuentemente que los precios sean más bajos.

La menor participación de mercado, de países como Irlanda y Canadá, el desabastecimiento, la intermediación de países como EEUU en América y Holanda en Europa, hace que los precios sean más atractivos para los exportadores en estos países. De hecho al analizar la evolución de las importaciones de estos dos países se observa que el crecimiento es sostenido y estable, las tasas de crecimiento entre el año 2005 y el 2008 son positivas con leves declinaciones; como se mira a continuación:

Tabla No. 6 Importaciones de quinua orgánica en toneladas, de Irlanda y Canadá.

PAIS	TONELADAS IMPORTADAS 2005	TONELADAS IMPORTADAS 2006	TONELADAS IMPORTADAS 2007	TONELADAS IMPORTADAS 2008
Irlanda	435	524	819	1443
Canadá	3227	1337	1669	1770

Tomando en cuenta que los costos de la gestión de exportación a Europa son más altos, al igual que los riesgos de transporte y arribo por las exigencias fitosanitarias en este bloque económico y por la distancia existente, se considera que Canadá es la opción más atractiva para ser identificada como mercado objetivo.

CANADA

Canadá es un país con un elevado Producto Interno Bruto, con un alto poder adquisitivo en su población, uno de los ingresos per cápita más alto del mundo (43,529 CAD \$), de crecimiento económico sostenido donde existe un proceso de revalorización del dólar canadiense. (CORPEI, ECUADOR EXPORTA, 2008 a.).

Posee un PIB calculado para el año 2.007 que asciende a CAD \$ 1,200.7 billones, que representa el 2% del total del PIB mundial. Cuenta con varios tratados de libre comercio y posee un enfoque de ayuda para aquellos países menos desarrollados para la entrada al mercado. (TFO CANADA, 2009)

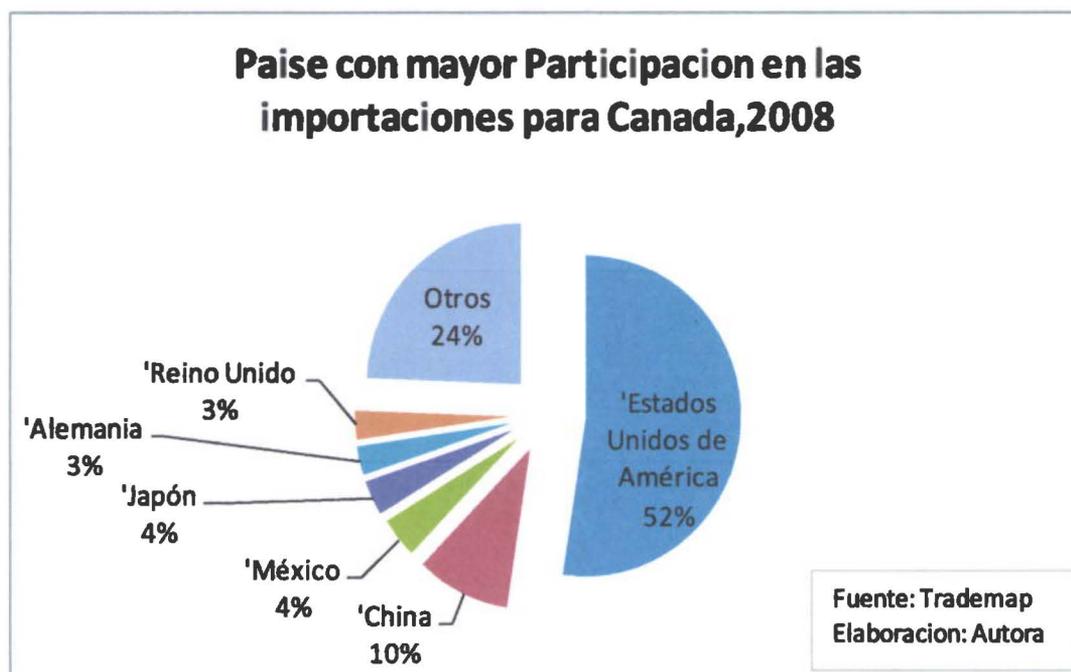
Canadá pertenece al Grupo de los 8, los países de mayor desarrollo económico, posicionado en el quinto lugar del mundo entre los importadores mas grandes desde el 2004 al 2008, ubicado entre los países con el nivel de importaciones más elevado per cápita.

Es el segundo país del mundo por su extensión, tiene una población de 33.4 millones de habitantes aproximadamente. Los idiomas oficiales son ingles y francés.

La moneda es el dólar canadiense CAD \$, el tipo de cambio es 1US \$ = 1.05 CAD, una tasa de desempleo del 8.3%, su fuerza laboral es de 16.9 millones; datos al 2009. La balanza comercial muestra un déficit de -0.2 billones. Las exportaciones fueron de 32.2 billones y las importaciones de 32.4 billones. (STATISTICS CANADA).

Los países con mayor participación en las importaciones totales de Canadá en el 2008 fueron Estados Unidos, China, México, Japón, Alemania y Reino Unido (TRADE MAP).

Gráfico No. 8: Países con mayor participación en las importaciones totales para Canadá, 2008



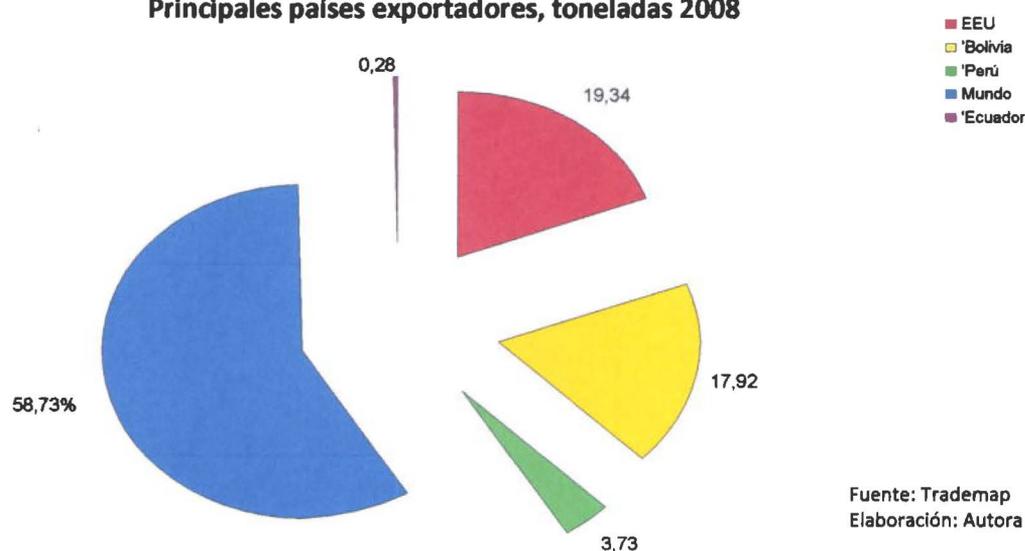
La relación comercial con Ecuador es ínfima, ocupa el puesto 78 con un 0,12% de participación en las importaciones a Canadá. (TRADEMAP, 2008). La balanza comercial entre estos países para el año 2008 muestra que las exportaciones de Ecuador a Canadá llegaron a los US\$ 27 millones de dólares, mientras que las importaciones Ecuador-Canadá alcanzaron los 227 millones, siendo negativa para Ecuador en 200 millones. (TRADEMAP, 2009).

El tamaño del mercado de quinua de Canadá en el 2008 asciende a un total de 3.516 TM. anuales provenientes principalmente de Sud América, el cual creció a una tasa anual del 5.71% en el año mencionado, que representó US \$ 12.086 miles de dólares.

Tabla No. 7: Tamaño del mercado de quinua en Canadá y su crecimiento en el año 2008

Exportadores	2005	2006	2007	2008	Total	Promedio	Porcentaje
	Cantidad importada, Tons						
EEUU	2793	602	679	680	4754	1.188,50	30,04%
'Bolivia	251	401	579	630	1861	465,25	11,76%
'Perú	3	40	110	131	284	71,00	1,79%
Mundo	3354	1536	1955	2065	8910	2.227,50	56,31%
'Ecuador	1	0	3	10	14	3,5	0,09%
TOTAL	6402	2579	3326	3516	15823	3955,75	100,00%
Crecimiento porcentual		-59,72%	28,96%	5,71%			

**Importaciones de Canadá,
Principales países exportadores, toneladas 2008**



iv. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

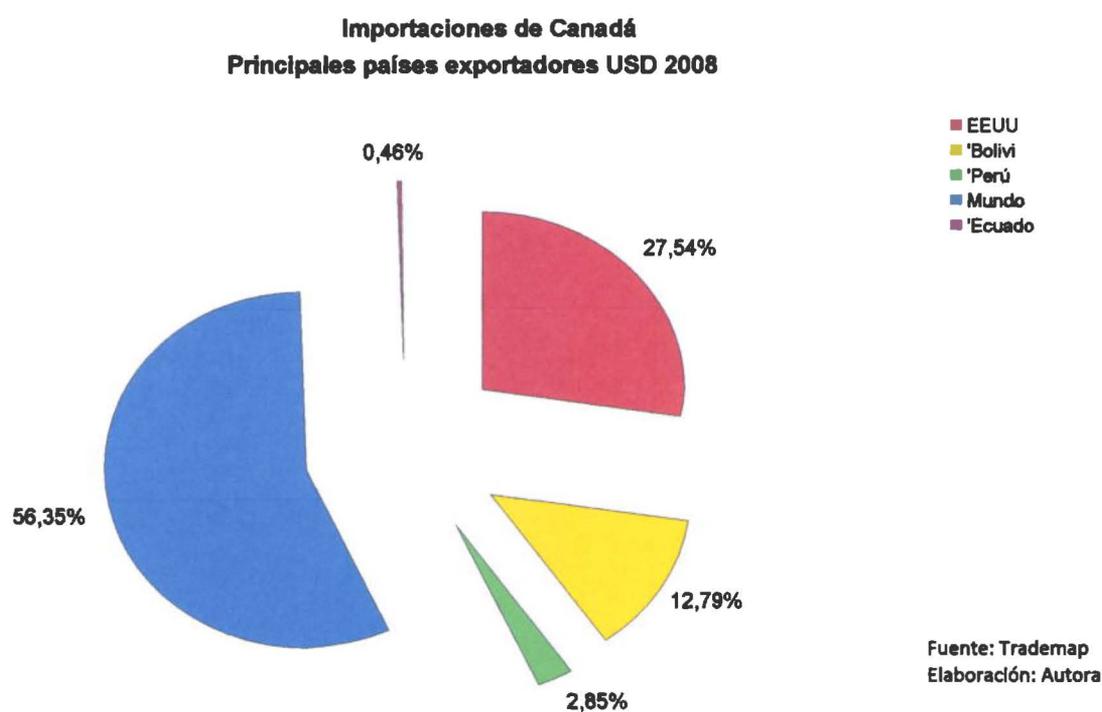
Un factor muy importante a considerar como introducción a este análisis, es recalcar que la quinua es un producto andino, donde se reproduce de forma natural gracias a las propiedades de las tierras.

Son 3 los países que abastecen principalmente el mercado de quinua canadiense (miles de toneladas), entre los que se cuenta EEUU, Bolivia y Perú; quienes en

suma poseen el 40,98% del mercado (2008). La diferencia (59,02 %) se reparten cerca de 40 países con participaciones individuales inferiores al 1%.

Estos países absorben el 43,19 % del mercado medido en Miles de Dólares USA (2008), destacándose en orden descendente: EEUU (27,54%), Bolivia (12,79%) y Perú (2,85%). La diferencia se distribuye entre países con participación individual inferior al 1%, entre estos se ubica Ecuador (0,46%)

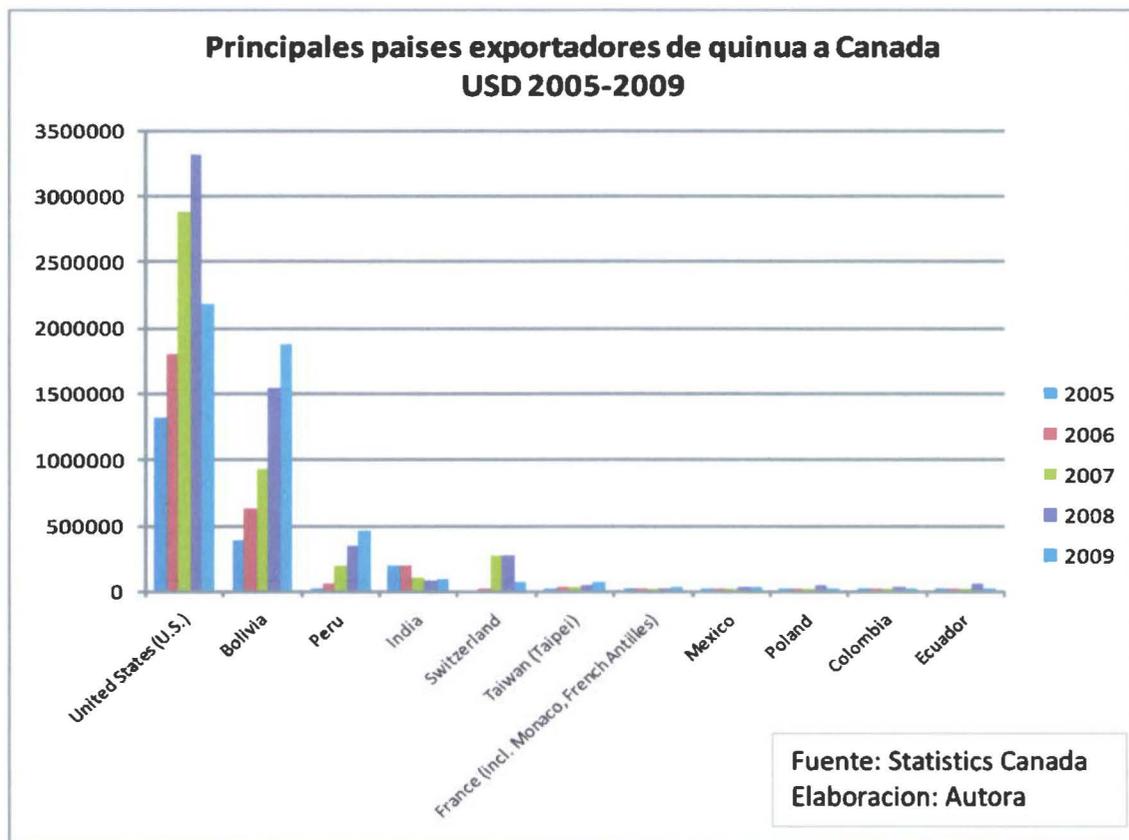
Gráfico No. 9: Importaciones de Canadá. Principales países exportadores



i. POTENCIALES COMPETIDORES EN CANADA

Los principales países que exportan quinua orgánica a Canadá se muestra en el siguiente gráfico, en suma con una participación promedio del 95.33% del mercado mientras que los demás países apenas con el 4.67%:

Gráfico No. 10: Principales países exportadores de quinua a Canadá USD 2005-2009

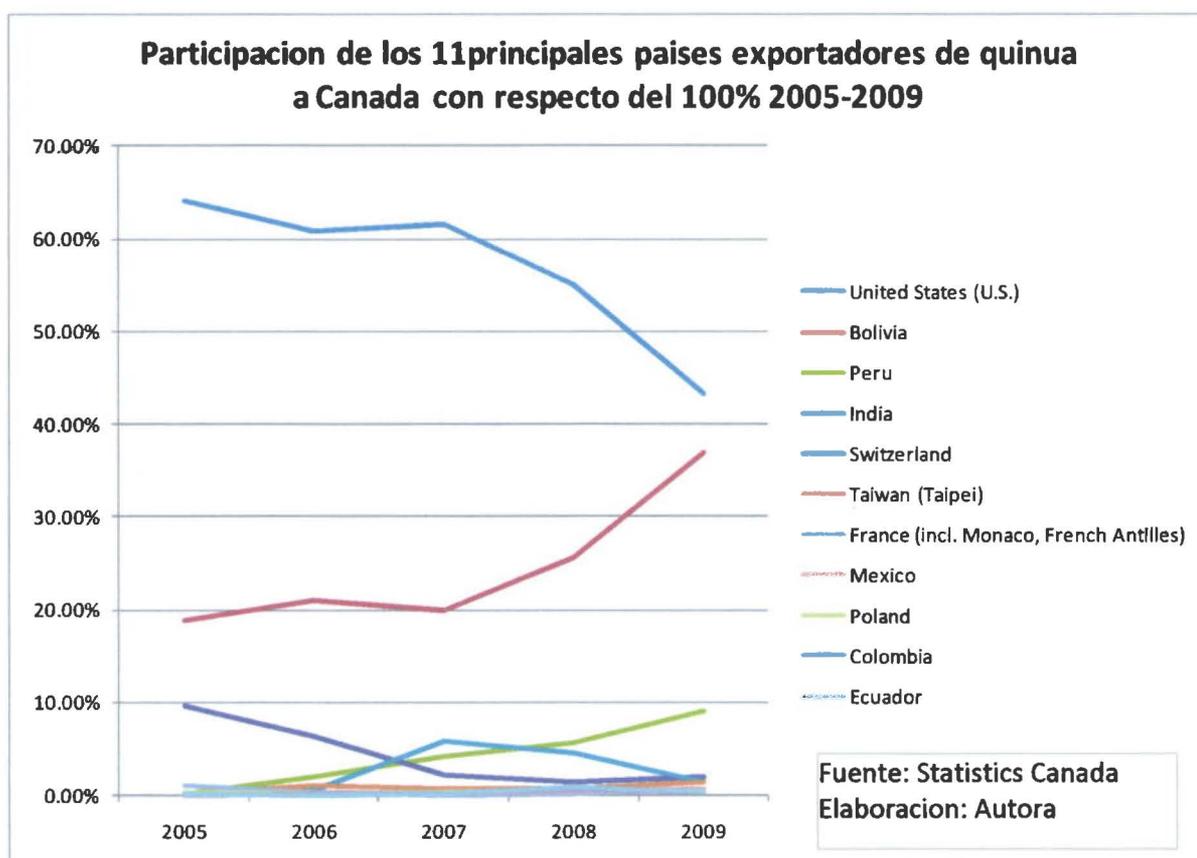


Como se puede observar Estados Unidos, Bolivia y Perú son los países con mayor participación en el mercado de Canadá en la exportación de este producto. El Ecuador se encuentra en el puesto número 11.

Estados Unidos es el país que lidera en el mercado canadiense, sin embargo muestra un drástico decrecimiento en el año 2009, mientras que Bolivia y Perú

muestran una creciente participación. La tendencia que ha tenido cada país con respecto del total de las importaciones de este producto a Canadá se muestra a continuación.

Gráfico No. 11: Participación de los 11 principales países exportadores de quinua a Canadá con respecto del 100% 2005-2009.



Al observar el gráfico se puede apreciar que la participación que pierde Estados Unidos de América, es inversamente proporcional a la participación que obtiene Bolivia.

El hecho de que Estados Unidos sea el país de mayor participación en el mercado se debe a que es un intermediario muy importante para Canadá en este y otros productos. A través de la investigación se encontró que Estados Unidos es el primer

importador de quinua. Su negocio es reexportar productos a otros mercados, generando valor agregado o en materia prima, que se sustenta en el Know How del mercado internacional.

En los últimos 5 años, en el caso específico de la quinua, mediante el conocimiento del mercado se ha logrado que Bolivia, Perú y Ecuador, retomen fuerza en las exportaciones e ingresen directamente a los países de destino, en este caso Canadá.

Al analizar a Bolivia se encuentra que es el principal productor y exportador de quinua orgánica a nivel mundial (participación del 50% a nivel mundial) (Nina Germán, 2010), sus principales mercados son Estados Unidos, Francia, Holanda (Países Bajos), Alemania y Canadá. La quinua Real es su producto principal, variedad altamente cotizada y demandada en los mercados internacionales por el gran tamaño de sus granos, que sin embargo por el alto nivel de saponina que posee hace que el costo del procesamiento sea bastante alto.

En Bolivia hasta el año 2007 se estima que las exportaciones de quinua se han incrementado a un promedio de 35.000 TM/año (90% entre 2008 y 2009), que se producen en una extensión de cerca de 50.000 ha. La tendencia de crecimiento es ascendente gracias a la aceptación de la quinua en el mercado de productos orgánicos de los países desarrollados y las políticas implementadas al interior de dicho país para promover el cultivo. (Promueve Bolivia, 2010)

En el análisis del mercado de Canadá la participación de Perú también viene creciendo. Se encuentra que éste país es el segundo con mayor participación a nivel mundial en producción y exportación de quinua, con un 30% del mercado

aproximadamente. Sus principales mercados son Estados Unidos (45%), Israel y Alemania, y otros países donde ha tenido un crecimiento importante son Reino Unido, Australia, Malasia, Países Bajos. En el año 2009 exportó este producto a 27 países aproximadamente. (Exportaciones del Perú, 2010).

Grafico No. 12: Participación promedio de los años 2005-2009 de los principales importadores de quinua a Canadá incluyendo a Ecuador.



Tabla No. 8: Comportamiento y crecimiento de la participación de los principales competidores:

	Comportamiento de la participación anual						Crecimiento o Decrecimiento de la participación 2005-2009				
	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Promedio
Estados Unidos	64.08%	60.88%	61.50%	55.09%	43.25%	56.96%	-5.0%	1.0%	-10.4%	-21.5%	-9.0%
Bolivia	18.86%	21.05%	19.99%	25.58%	37.01%	24.50%	11.6%	-5.0%	28.0%	44.7%	19.8%
Peru	0.28%	2.01%	4.19%	5.71%	9.10%	4.26%	629.5%	108.1%	36.1%	59.5%	208.3%
Ecuador	0.22%	0.03%	0.21%	0.91%	0.43%	0.36%	-87.4%	658.2%	343.6%	-52.6%	215.4%

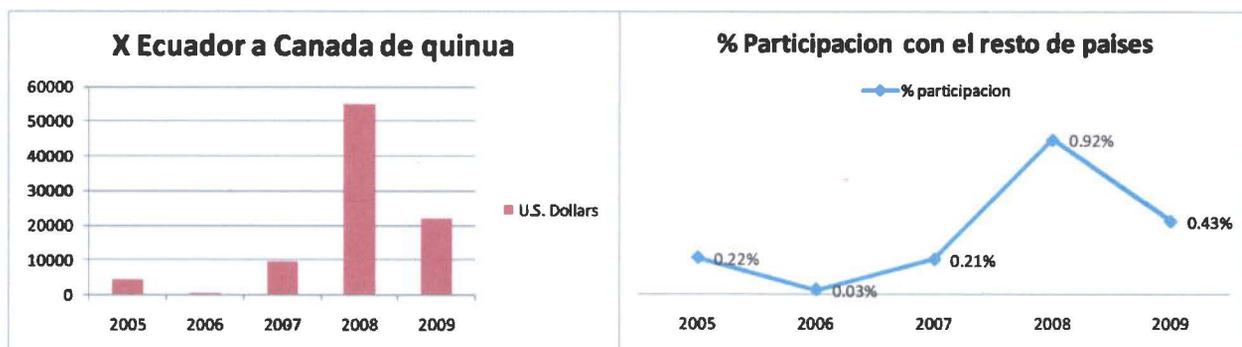
El Perú comienza con una participación de 0.28% en el año 2005, teniendo un crecimiento constante hasta el año 2009 terminando con una participación del 9%, en promedio un crecimiento de los 5 años de un 4%. Manteniendo un crecimiento constante en los cinco años y siendo conservador, logrando posicionarse en tercer lugar frente a sus competidores.

Ecuador tiene una participación del 6% a nivel mundial, su baja participación se debe que a diferencia de Bolivia y Perú, no se ha dado énfasis a la producción y comercialización de quinua por no haber una política de estado que estimule las exportaciones.

Según la historia en el Ecuador la quinua era consumida únicamente por indígenas y comercializada en muy poca cantidad ya que tenía la fama de ser un producto de mal sabor y presencia. Esto cambió cuando Nestlé en el año 1984 decidió, gracias a la demanda por parte de una empresa llamada "Quinua incorporate", producir este producto. Iniciándose así el boom de la quinua en el país. (Pérez Sarmiento, J. 2001 b.). Otro factor restrictivo es la insuficiente inversión en tecnología para el cultivo, bajo interés por parte de los agricultores por la limitada información en general.

El Ecuador no tiene una mayor participación en el mercado de Canadá en la exportación de quinua. Pues el país se ha enfocado a otros países como Estados Unidos, Francia, España entre otros. Esto significa que Ecuador no se ha concentrado en fortalecer sus ventas al mercado canadiense. Aunque sus exportaciones se han incrementado, estas no son estables ni guardan un crecimiento sostenido.

Gráfico No. 13: Exportaciones y participación de Ecuador a Canadá de quinua.



Fuente: Statistics Canada
Elaboracion: Autora

Considerando al Ecuador, existe una variación de crecimientos y decrecimientos que no llegan al 1% de participación, siendo el promedio de los 5 años de 0.36%. En Canadá su participación en el mercado de importaciones de “demás cereales” durante el año 2.009 es de 0,14% respecto al volumen exportado y 0,22% con respecto al valor de exportación.

El 14% del mercado restante canadiense se abastece con diferentes países productores ó que están incurriendo en la producción de este producto. Son países de Europa y también otros países andinos, con escasa participación inferior al 1%. (Pérez Sarmiento, J. 2001 c.).

ii. PRECIO DE LA QUINUA ORGANICA EN CANADA

Para el análisis de los precios de la quinua orgánica en Canadá se han tomado los principales países que son Estados Unidos, Bolivia y Perú. Todos los datos obtenidos para el siguiente análisis son de TRADEMAP, International Trade Centre.

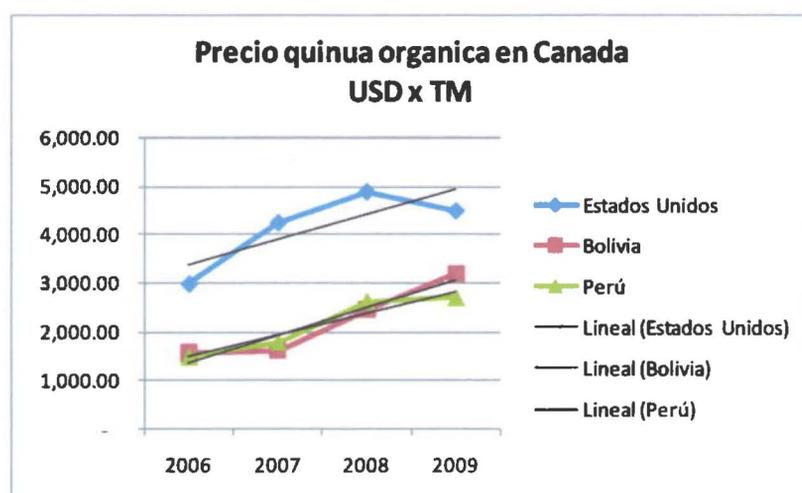
Los precios muestran un margen que va desde los 1,500 USD a los 4,500 USD. Los precios de Bolivia y Perú se mantienen en un margen similar en promedio, mientras que los precios de Estados Unidos son aproximadamente el doble, con una tendencia creciente para los tres países.

Tabla No 9: Precios FOB de Estados Unidos, Bolivia y Perú de la quinua en Canadá

Países	Precio USD x TM				Precio USD x Kilogramos			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Estados Unidos	2,995.00	4,255.00	4,896.00	4,500.00	3.00	4.26	4.90	4.50
Bolivia	1,579.00	1,623.00	2,454.00	3,200.00	1.58	1.62	2.45	3.20
Perú	1,500.00	1,791.00	2,634.00	2,707.00	1.50	1.79	2.63	2.71

Fuente: TRADEMAP
Elaboracion: Autora

Grafico No. 14: Precio quinua orgánica en Canadá



La explicación que se da para esta diferenciación en precios por parte de Estados Unidos, se debe a que la quinua que ellos exportan a Canadá está procesada e industrializada, tiene un valor agregado y se la comercializa de diferente manera como productos elaborados de quinua. Mientras que Bolivia y Perú exportan la quinua orgánica en materia prima. Lo cual explica la similitud en precios por parte de los países andinos.

Canadá y Estados Unidos al ser países desarrollados e industrializados tienen la tecnología para darle un valor agregado a la quinua orgánica que se producen en los países andinos.

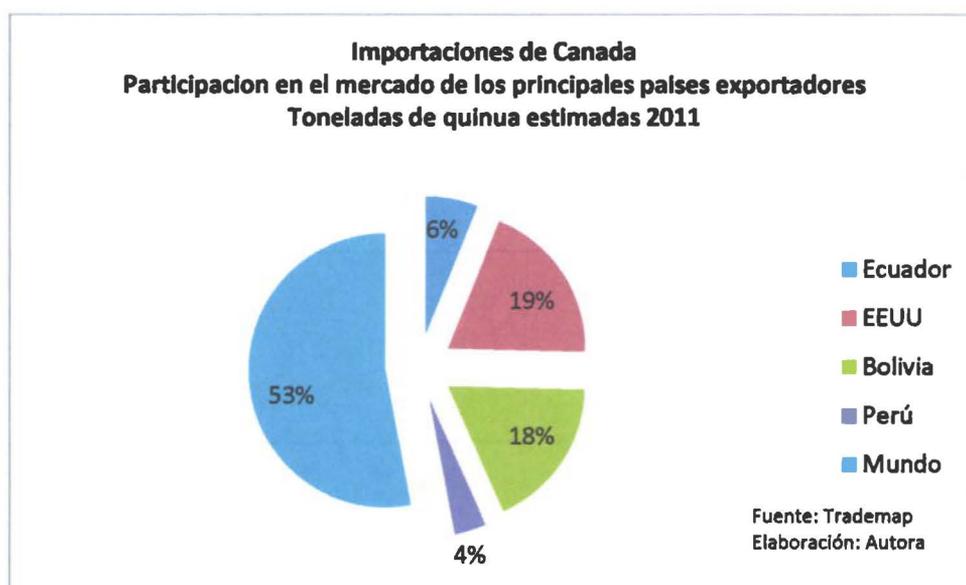
La composición de los precios ha sido variable, encontrando que son Bolivia y Perú los países donde se han incrementando gradual y sostenidamente los precios por tonelada de quinua, mientras que en Estados Unidos y Ecuador los precios decayeron entre el 2008 y 2009, con una mayor aceleración en el caso de EEUU.

Dentro del análisis de precios es importante considerar la existencia de acuerdos de Libre Comercio entre los países en análisis, por cuanto la aplicación de dichas políticas facilita la exportación de productos y servicios a precios preferenciales y menores restricciones que permiten reducir los costos de internación. Así cabe mencionar las alianzas existentes entre Canadá con Estados Unidos de América y México a través del North American Free Trade Agreement (NAFTA), acuerdo firmado en 1994, que establece una zona de libre comercio en Norte América.

En segundo lugar existe un Tratado del Libre Comercio entre Perú y Canadá, que entró en vigencia el 1 de Agosto del 2009. Bolivia y Ecuador no mantienen ningún tratado de libre comercio con Canadá.

Con todo el análisis realizado, considerando el tamaño del mercado de quinua en Canadá, la tasa de crecimiento registrada en el periodo 2008/2007, la participación de los principales países exportadores de quinua a este país; se tiene la expectativa de que en el 2011 QUINUAEXPORT ingrese al mercado con el 5,78% del mercado, asumiendo que con esto su distribución cambie de la siguiente manera:

Gráfico No. 15: Participación en el mercado de los principales exportadores, toneladas de quinua estimadas al año 2011



Partiendo del tamaño del mercado en el año 2008 (3.526 ton) y con la tasa de crecimiento del periodo 2008/2007 (5,71%) se estimó el crecimiento de la demanda de quinua en Canadá, considerando constante la participación de mercado de los principales países exportadores del producto a este país y con crecimiento anual similar al del mercado (5,71%)

La participación de Ecuador se incrementaría del 0,28% registrada en el año 2008, a 6,06% gracias al ingreso al mercado canadiense de QUINUAEXPORT quien abarca el 5,78% y la diferencia los actuales exportadores (ERPE, FEPP, otros). El volumen anual de exportación de la empresa se planifica empiece con 20 toneladas mensuales (1 contenedor), equivalente a 240 toneladas anuales.

Tabla No. 10: Datos de estimación de la participación de QUINUAEXPORT en el mercado de Canadá en comparación con los principales competidores

Exportadores	Valor importado en 2008	Valor importado en 2009	Valor importado en 2010	Valor importado en 2011	Valor importado en 2012	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014
EEUU	680.00	718.85	759.91	803.32	849.21	897.72	949.01
'Bolivia	630.00	665.99	704.03	744.25	786.77	831.71	879.23
'Perú	131.00	138.48	146.39	154.76	163.60	172.94	182.82
Mundo	2065.00	2182.96	2307.67	2199.49	2325.14	2457.97	2598.38
'Ecuador	10.00	10.57	11.18	251.81	266.20	281.41	297.48
TOTAL	3516	3716.853879	3929.181671	4153.638832	4390.91826	4641.752436	4906.915684
Crecimiento porcentual		5.71%	5.71%	5.71%	5.71%	5.71%	5.71%

QUINUAEXPORT decide tener un crecimiento lento pero sostenido en proyección a los cinco años posteriores, que dará seguridad para fortalecer estrategias y conocimiento del mercado.

iii. ANALISIS FODA EMPRESA QUINUAEXPORT

i. FORTALEZAS

- Conocimiento del mercado a donde se va a exportar, Canadá.
- Contacto con los potenciales clientes.
- Disponibilidad para la utilización de la planta procesadora de quinua.
- Contacto con los potenciales proveedores.
- Comercialización de un producto orgánico.
- Alianzas estratégicas con los proveedores.

ii. OPORTUNIDADES

- Producto con grandes beneficios para la salud con excelentes características nutricionales, calificado como uno de los alimentos con más futuro a nivel mundial.
- Excelente percepción de la quinua a nivel internacional.
- Producto de alta calidad con certificación orgánica.
- Tendencia de crecimiento en el consumo de alimentos orgánicos en el mercado de Canadá.
- Incremento del consumo mundial de la quinua.
- Precio a nivel internacional bastante atractivo.
- Zonas potenciales existentes en el país que pueden ser utilizadas para la producción de quinua.
- Facilidad para la asistencia económica por parte de las entidades financieras públicas y privadas en el Ecuador.
- Favorables condiciones para el desarrollo del cultivo.
- Agricultores con experiencia en el cultivo.

- Disponibilidad y bajo costo de mano de obra.
- Productividad y rendimiento alto en las plantaciones.
- Cultivo con una vida útil larga, beneficiando a los inversionistas a largo plazo.
- Impulso de las políticas de gobierno a incentivar la agroindustria.
- Impulso de las políticas de gobierno a incentivar las exportaciones.
- Precio de la tierra adecuada en comparación con otros países competidores.
- Alto potencial de penetración en el mercado de Canadá.
- Producto libre de aranceles para su exportación al mercado de Canadá.

iii. **DEBILIDADES**

- Alto costo por el procesamiento de la quinua.
- Falta de experiencia en el mercado de Canadá.
- Altos costos de transporte.
- Escaso capital de trabajo.

iv. **AMENAZAS**

- Mercado bastante competitivo, penetración de los competidores alta.
- Tratados de libre comercio con dos de los potenciales competidores.
- Incertidumbre en los precios que recibe el productor.
- Escaso nivel de inversiones para la producción.
- Falta de promoción de la quinua ecuatoriana en el mercado internacional.
- Mayor experiencia en producción y comercialización por parte de dos de los potenciales competidores.
- Mala imagen a nivel internacional del país por parte de las políticas de gobierno.
- Alto índice de riesgo país.

- Falta de información a nivel local de las cualidades y ventajas de la producción de la quinua.
- Producción local monopolizada por parte de una sola empresa.

ESTRATEGIAS DE MERCADEO

i. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

La empresa QUINUAEXPORT centra su actividad en la comercialización de quinua orgánica procesada al mercado de Canadá.

Para asegurar la calidad del producto, la quinua debe ser procesada, es decir desaponificada y empacada en sacos de polipropileno para su exportación, el grano debe tener un 12% de humedad. El almacenaje debe ser en un lugar limpio, fresco y bien ventilado. La saponina es una sustancia que contiene la quinua y le da un sabor amargo, son glicosídicos triterpenoides y representan el principal factor anti nutricional en el grano, es tóxica para la salud y digestión en el ser humano, de aquí la importancia del proceso de desaponificación. (Proyecto CORPEI-CBI, 2005 b.).

A pesar de que la empresa QUINUAEXPORT no se dedica a la producción está fuertemente ligada a la misma ya que uno de sus objetivos es fomentar el cultivo del producto para aumentar la producción y la oferta, incentivando a los dueños de tierras y agricultores.

La producción de quinua en el Ecuador se realiza en la región de la sierra. Este producto andino se da en alturas entre 2800 a 3700 msnm (Pérez Sarmiento, J. 2001 a.). El área de siembra de la quinua está distribuida en la sierra en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo. (MAGAP 1995,2006)

Tabla No. 11 Superficie, Producción y rendimiento quinua 2000-2006

Superficie, Produccion y rendimiento quinua 2000-2006			
AÑOS	SUPERFICIE COSECHADA H _a	PRODUCCION TM	RENDIMIENTO
			PROMEDIO TM/H _a BAJO SISTEMA TRADICIONAL
2000	636	226	0.36
2001	638	236	0.37
2002	630	286	0.45
2003	750	375	0.5
2004	918	581	0.63
2005	915	600	0.66
2006	1020	721	0.71

Fuente: MAGAP Elaboración: Autora

Desde el año 2.000 la superficie cultivada de quinua en Ecuador ha crecido desde 636 hectáreas a 1.020 hectáreas en el año 2006, un crecimiento del 60,38%. De la misma manera los rendimientos se incrementaron pasando de 0,36 Tn/hectárea a 0,71 tn/hectárea. Sin embargo en entrevistas mantenidas con técnicos de las Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador, ERPE, señalan que la productividad aproximada en una hectárea de tierra es de 22 a 33 qq. de quinua orgánica, lo que significa 1 tonelada a 1.5 toneladas por hectárea en plantaciones manejadas técnicamente (Lorena Caichug).

Por otro lado la entrada de la empresa al mercado de Canadá, con el producto ecuatoriano posicionándolo en el mercado como un producto de alta calidad, gracias a las características que posee. Las alianzas estratégicas que se logren con los potenciales clientes es parte del concepto de QUINUEXPORT.

QUINUAEXPORT se caracteriza por brindar servicios de alta calidad, precios justos y certificaciones. La calidad en el servicio va a atada a la calidad del producto, gracias a las verificaciones y procesos que se le dan al producto. La confianza de los clientes se sustenta en las entregas mediante un sistema justo a tiempo y además de la seriedad en la negociación.

La imagen que QUINUAEXPORT quiere transmitir es de tradición y cultura. Al comercializar un producto andino, el punto es el rescate cultural de nuestros sabios ancestros, los indígenas. Aprovechando las cualidades del Ecuador y su biodiversidad.

Para la penetración e imagen de la empresa se utilizará la marca que ira plasmada en los sacos de polipropileno. Realizando así una exportación directa a los potenciales clientes mayoristas

ii. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

La empresa QUINUAEXPORT tiene como estrategia vender su producto a clientes mayoristas importadores de productos orgánicos en el mercado de Canadá. La negociación que se realice con ellos puede ser CIF o FOB. La empresa siempre tendrá las dos cotizaciones de sus precios.

Los mayoristas en Canadá manejan volúmenes altos de muchos productos y de muchos países, por lo tanto tienen sus alianzas con las empresas de transporte en su país, por lo que generalmente la negociación es FOB. En el caso de QUINUAEXPORT ese es el objetivo. En este caso no sería atractivo para el cliente una estrategia de distribución ya que el maneja la suya para su beneficio.

En el caso de establecer una estrategia de distribución propia y por tanto un sistema de comercialización CIF, QUINUAEXPORT establecería una alianza con PANATLANTIC, que es una de las principales empresas de transportes en el Ecuador, contando con la seriedad de la misma para que se cumplan plazos fijos de entrega. Esta empresa es la más adecuada para brindar el servicio por los antecedentes que posee en procesos de carga para exportación y de esta manera satisfacer al cliente

A nivel local, la logística de QUINUAEXPORT comienza con el transporte del producto del lugar de acopio de la cosecha, es decir desde la hacienda ORTUNOS hasta la planta procesadora de la empresa SUMAKLIFE, una vez listo el producto un servicio de agente afianzado de aduanas retira las toneladas de quinua que se exportarán, desde las bodegas de QUINUAEXPORT y las dirige hasta el puerto de embarque. Esto tiene un costo de aproximadamente 1600 USD por contenedor.

iii. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Basándose en el análisis de la competencia donde se muestran los precios de la quinua en el mercado de Canadá, la empresa QUINUAEXPORT decide entrar con un precio FOB de 3,000 USD x TM.

Países	Precio USD x TM				Precio USD x Kilogramos			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Estados Unidos	2,995.00	4,255.00	4,896.00	4,500.00	3.00	4.26	4.90	4.50
Bolivia	1,579.00	1,623.00	2,454.00	3,200.00	1.58	1.62	2.45	3.20
Perú	1,500.00	1,791.00	2,634.00	2,707.00	1.50	1.79	2.63	2.71

Fuente: TRADEMAP
Elaboracion: Autora

Este precio es el promedio de los precios de los países competidores que son Bolivia y Perú, como se muestra en la tabla No. 3.

Los aspectos más importantes a considerar para esta fijación de precio son los siguientes:

- Costo de producción de la quinua (precio de compra de la tonelada de quinua en bruto)
- Costo de procesamiento de quinua
- Costos de transporte de la hacienda hasta la planta de procesamiento de SUMAKLIFE

- Costo de los trámites del servicio del agente afianzado de aduana.
- Costo de ventas
- Costos fijos
- Intereses generados por el crédito en ventas entregado al cliente al exterior.
- La forma de pago del cliente, que en el caso de QUINUAEXPORT es mediante la carta de crédito.
- Los porcentajes de seguros que hay que asumir

Otros aspectos que también sustentan la fijación del precio y que están en función del cliente potencial que en este caso es el mayorista y quien a su vez piensa en su consumidor final son:

El tipo de consumidor al cual se está dirigiendo, que está dispuesto a pagar un precio más alto por un producto de calidad que satisfaga sus necesidades que son las características que muestra la quinua orgánica ecuatoriana: saludable, nutritivo, amigable con el ambiente, nuevo y de buen sabor.

La tendencia actual en el mercado de Canadá, en el segmento de los consumidores de alimentos orgánicos que está en crecimiento, por tanto la demanda está en crecimiento, y el consumidor está dispuesto a pagar por obtener lo que están demandando. Siempre y cuando cumpla con sus expectativas. Lo que QUINUAEXPORT tiene como principio fundamental.

La percepción de la quinua orgánica a nivel mundial de ser uno de los alimentos con mayor valor nutricional, de origen andino, me da las mismas condiciones que mis competidores para entrar al mercado con un precio intermedio.

El Lanzamiento, promoción y difusión de la empresa QUINUAEXPORT con los potenciales clientes es muy importante ya que no solo se vende un producto sino también la imagen de un país y lo más importante el servicio que se les dé a los mismos.

Lo más importante es la diferenciación que tenga la empresa QUINUAEXPORT con la de los demás países, la marca, la imagen y el servicio.

iv. ESTRATEGIA DE PROMOCION

QUINUAEXPORT se caracteriza por brindar servicios de alta calidad, precios justos y certificaciones. La calidad en el servicio va atada a la calidad del producto, gracias a las verificaciones y procesos que se le dan al producto. La confianza de los clientes se sustenta en las entregas a tiempo y completas además de la seriedad en la negociación.

La imagen que QUINUAEXPORT quiere transmitir es de tradición y cultura. Al comercializar un producto andino, el punto es el rescate cultural de nuestros sabios ancestros, los indígenas. Aprovechando las cualidades del Ecuador y su biodiversidad.

Para la penetración e imagen de la empresa se utilizará la marca que ira plasmada en los sacos de polipropileno. Realizando así una exportación directa a los potenciales clientes mayoristas

Las estrategias de promoción logran la venta o la alianza de nuestro producto o empresa con los potenciales compradores. Está orientada a generar la fidelización y posicionamiento de la empresa y la marca.

Como toda empresa que desea entrar en un mercado internacional, debe hacerse conocer, se asistirán a las diferentes ferias que se realicen en Canadá. Ferias de alimentos orgánicos, o específicos de quinua. El stand tendrá características similares al de la página web, que se menciona en la estrategia de comunicación, además se realizarán visitas al mercado de Canadá en busca de potenciales clientes, mayoristas en este caso.

El envío de muestra del producto a comercializar por QUINUAEXPORT es muy importante para que los clientes potenciales puedan hacer los análisis correspondientes antes de escoger el producto.

v. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Las estrategias de comunicación están enfocadas a mantener una relación directa con los potenciales y nuevos clientes que la empresa QUINUAEXPORT encuentre en el mercado de Canadá. Brindando información acerca del producto y el servicio.

Para esto se ha considerado la creación de una página web. Se podría decir que la página web es equivalente al empaque del producto. Es muy importante el diseño que se le da ya que se está proyectando la imagen de la empresa y el producto que se comercializa. Los puntos clave a considerar es la funcionalidad de la página, el call to action, y por último el posicionamiento en buscadores.

Características de la página web:

- La imagen que se transmite: calidad, tradición, sabor, cultura, finesa, amigable con el medio ambiente, ecológica, del producto, los colores serán verdes en diferentes tonos.
- Nuestra Empresa: información detallada de la empresa, sus actividades, ligamiento desde el productor hasta el comprador.
- Producto: un espacio dedicado a la quinua orgánica del Ecuador, tomando en cuenta la historia, la forma del cultivo, donde se cultiva, mapas y fotos descriptivas, el Ecuador, procesamiento, las mano de obra, la generación de puestos de trabajo, en conclusión la descripción más completa y detallada.
- Espacio dedicado a los productores que sean proveedores de QUINUAEXPORT, con descripción de su trabajo, su historia, su manejo de cultivos y sus tierras.
- La página tendrá tres idiomas: español, inglés y francés.
- Espacio donde habrá información de los clientes socios que compran a QUINUAEXPORT, con links hacia sus páginas.
- Un espacio de noticias: es más recreativo, pero también informara de datos relevantes del país, especialmente de la agroindustria, datos estadísticos de exportación del producto, innovaciones de la empresa etc.
- Un espacio donde el visitante pueda contactarse con QUINUAEXPORT.

Se utilizará la herramienta google analytics y Eudora para recopilar la información diaria de las visitas, origen de visitas, fechas, etc. Para el manejo adecuado y exitoso de la página web.

Otra estrategia de comunicación que QUINUAEXPORT ha considerado es el mailing directo con sus clientes. Siempre mantener el contacto. Llamadas mensuales, para

mantener la relación del cliente, haciéndole sentir la importancia que tiene para QUINUEXPONENT.

vi. ESTRATEGIA DE SERVICIO

QUINUAEXPORT está enfocada en brindar un servicio de excelencia, para poder diferenciarse de las empresas competidoras y poder mantener alianzas estratégicas con los clientes.

Como estrategias de servicio QUINUEXPONENT ha considerado las siguientes:

- Servicio de post venta: con encuestas que se entregarán en no más de 15 días posteriores al día de entrega del producto, en las encuestas se medirá la puntualidad, satisfacción, y seguimiento. De esta manera demostrando al cliente por satisfacerlo.
- Capacitación al personal para brindar una atención al cliente con calidad de trato, información oportuna, eficiente y con responsabilidad.

vii. PROYECCIONES DE VENTAS

QUINUAEXPORT comienza el primer año con una venta programada de 20 TM mensuales, es decir que al año son 240 TM a un precio FOB de venta al cliente de 3000 USD por TM, esto es equivalente a 720,000 USD anuales en ventas.

Partiendo de la tasa de crecimiento del mercado Canadiense de quinua (5.71% anual.) La empresa QUINUAEXPORT se plantea un crecimiento anual en ventas en la misma proporción.

La estimación en el crecimiento en ventas proyectadas para los futuros años, se basa en el incremento del rendimiento por hectárea en la producción de quinua,

pasando de 1 tonelada por hectárea (22qq) en el primer año, a 1.06 (23qq) para el segundo, 1.12 (25qq) en el tercero, 1.18 (26qq) en el cuarto y 1.25 (27qq) en el quinto año.

Los precios FOB de venta se mantendrán constantes.

Tabla No. 12 Crecimiento estimado de la producción para el incremento en las ventas de toneladas de QUINUAEXPORT a Canadá.

CRECIMIENTO ESTIMADO DE LA PRODUCCIÓN				
DETALLE	2012	2013	2014	2015
Pcc bruta	269.90	285.32	301.62	318.85
Desperdicio	16.19	17.12	18.10	19.13
Pcc neta	253.71	268.20	283.52	299.72
Pcc mes	22.49	23.78	25.13	26.57
Hectáreas cultivo	21.30	21.30	21.30	21.30
Rend/ha	1	1	1	1
Increm. rend. TM	1.06	1.12	1.18	1.25
Increm. Rend. qq	23	25	26	27
Ventas quinua USD	\$ 761,116.33	\$ 804,595.62	\$ 850,558.68	\$ 899,147.42
Increm. ventas USD	\$ 41,116.33	\$ 43,479.29	\$ 45,963.07	\$ 48,588.74

OPERACIONES

i. FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

El nombre científico de la quinua es "*Chenopodium Quinoa Willdenow*". La Quinoa posee un alto valor nutricional según la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura, FAO, su contenido de proteínas la convierte en excelente sustituto de la carne, lácteos y huevos e ideal para la alimentación de la población con bajos niveles nutricionales, población resistente al gluten, mujeres en gestación, madres lactantes, niños, y población de la tercera edad además expertos han considerado a la quinua como un nutriente fundamental en el ámbito del deporte Internacional y como alimento para los astronautas en sus viajes espaciales. (Meyhuay Magno a.)

La quinua es uno de los pocos alimentos de origen vegetal que es nutricionalmente completo, es decir que presenta un adecuado balance de proteínas, en carbohidratos y minerales, necesarios para la vida humana. (Peña, X. 2007). En la siguiente tabla se muestra el valor nutricional de la quinua comparado con otros cereales:

Tabla No. 13: Valor nutricional de la quinua comparado con la de otros cereales

VALOR NUTRICIONAL DE LA QUINUA COMPARADO CON LA DE OTROS CEREALES				
	Quinoa	Trigo	Arroz	Maíz
Valor energético Kcal/100g	350,00	305,00	353,00	338
Proteínas g/100g	13,81	11,50	7,40	9,20
Grasa g/100 g	5,01	2,00	2,20	3,80
Hidratos de Carbono g/100g	59,74	59,40	74,60	65,20
Agua g/100g	12,65	13,20	13,10	12,50
Ca mg/100g	66,60	43,70	23	150,00
P mg/100g	408,30	406,00	325,00	256,00
Mg mg/100g	204,20	147,00	157,00	120,00
K mg/100g	1040,00	502,00	150,00	330,00
Fe mg/100g	10,90	3,30	2,60	-
Mn mg/100g	2,21	3,40	1,10	0,48
Zn mg/100g	7,47	4,10	-	2,50

Fuente: FAO
Elaboración: Autora

En la quinua se encuentran apreciadas cantidades de minerales, en especial potasio, fosforo y magnesio, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 14: Contenido de minerales de la quinua

Contenido en minerales en QUINUA	
Minerales	mg/g materia seca
Fósforo	387,0
Potasio	697,0
Calcio	127,0
Magnesio	270,0
Sodio	11,5
Hierro	12,0
Cobre	3,7
Manganeso	7,5
Zinc	7,8

Fuente: FAO
Elaboración: Autora

La quinua también posee fibra insoluble, soluble y fibra dietética total (FDT). La fibra soluble es importante por los beneficios que aporta el proceso de digestión, por su capacidad para absorber agua, captar iones, absorber compuestos orgánicos y formar geles, en la siguiente tabla se muestra lo siguiente:

Tabla No. 15: Contenido de fibra insoluble, soluble y fibra dietética total (FDT) en gramos de quinua (g/100 g).

Muestra	Fibra insoluble	Fibra soluble	FDT
Quinua	5,31	2,49	7,80

Fuente: FAO
Elaboración: Autora

Otro valor nutricional de los granos de quinua radica en la calidad de la proteína, es decir a su contenido de aminoácidos, particularmente de lisina, triptófano y cistina como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 16: Tabla de contenido de aminoácidos en g/100g de proteínas

Contenido en aminoácidos en 100g/g de proteínas	
	Quinoa Blanca
Proteína	11,8
Fenilalanina	4,05
Triptófano	1,30
Metionina	2,20
Leucina	6,83
Isoleucina	7,05
Valina	3,38
Lisina	7,36
Treonina	4,51
Arginina	6,76
Hisidina	2,82

Fuente: FAO
Elaboración: Autora

Con la información mencionada anteriormente y los datos que se muestran en las tablas, se puede concluir la importancia de la quinua y sus valores nutricionales, resumiendo que el rango de contenido proteico en promedio es de 16.15%, de los carbohidratos es de 63.9% y de la grasa es 8.85% (Meyhuay Magno, b.)

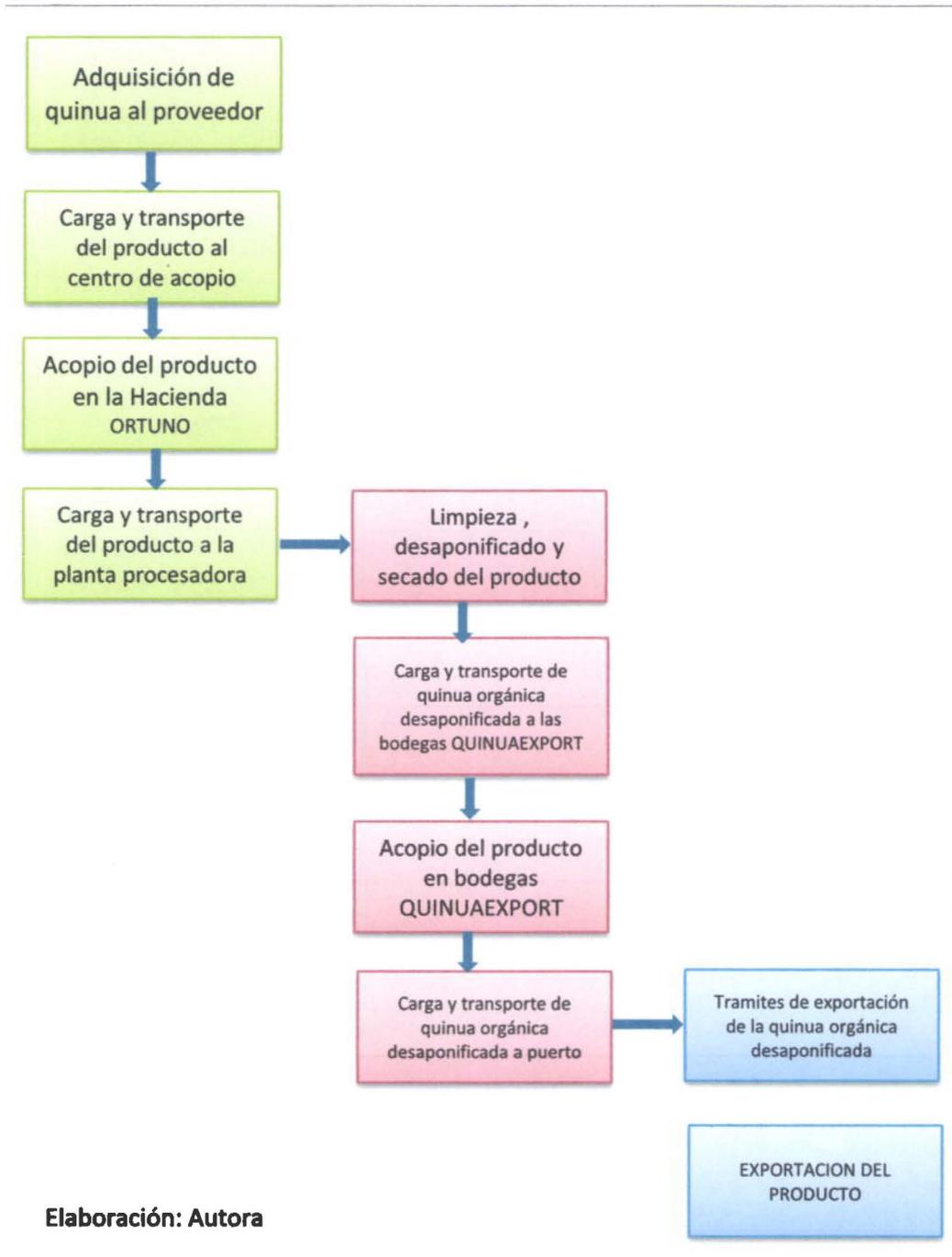
ii. Descripción del proceso

La empresa QUINUAEXPORT compra la materia prima (quinua orgánica en grano sin desaponificar y sin lavar) a los productores, en este caso de la hacienda ORTUNOS y terrenos aledaños que se ubican en el sector de Pastocalle, Lasso, Cotopaxi.

La cosecha se lleva con destino a la planta procesadora SUMAKLIFE ubicada en la vía los Elemes Santa Teresita del cantón Guano provincia de Chimborazo donde se procede al procesamiento de la quinua orgánica.

El proceso consiste en desaponificar, lavar y secar el producto, para luego ser empacado en sacos de polipropileno de 45,45 kg.

Una vez procesado el producto se retira de las instalaciones de la planta procesadora de SUMAKLIFE para ser llevado a las bodegas de propiedad de QUINUAEXPORT ubicadas a pocos metros de la planta procesadora, desde aquí el agente afianzado será el encargado de retirar la carga que se conducirá hasta el puerto de embarque y desde ahí con destino al cliente internacional. Este proceso se indica en el gráfico a continuación:

Gráfico No. 16: Cadena de Valor

iii. ESTADO DE DESARROLLO

La idea de negocio planteada, QUINUAEXPORT Cía. Ltda. empresa exportadora de quinua orgánica a Canadá está en la fase de desarrollo del plan de negocios; es decir análisis e investigación del sector, mercado y producto para poder implementarlo en el año 2011.

Durante el periodo de investigación se ha hecho acercamientos con los posibles proveedores – productores, propietario de la Hacienda ORTUNOS y de terrenos aledaños al sector que da una superficie total de 84 hectáreas destinada para la producción de la quinua orgánica. La ubicación es el kilómetro 42 de la panamericana sur, Pastocalle, Lasso, Cotopaxi, Ecuador.

iv. PLAN DE PRODUCCIÓN Y DE COMPRAS

La empresa QUINUAEXPORT centra su actividad en la comercialización de quinua y a pesar de que la empresa no se dedica a la producción está fuertemente ligada a la misma ya que uno de sus objetivos es fomentar el cultivo del producto para aumentar la producción y la oferta, incentivando a los dueños de tierras y agricultores, a través de alianzas estratégicas con potenciales proveedores brinda asistencia técnica y dotación de insumos, garantizando de esta manera la calidad del producto, su homogeneidad y niveles estandarizados.

Bajo estas alianzas entran en producción un total de 85.2 hectáreas, 50 corresponden a la Hacienda Ortuño (propiedad del socio de la empresa) y 35 a 10 productores aledaños al sector, propietarios de terrenos aptos para el cultivo.

Considerando el rendimiento por hectárea en manejos tecnificados, se prevé obtener una producción total de 255,60 toneladas anuales de quinua en bruto, es decir recién cosechada, sin lavar y sin desaponificar. Luego de haberse realizado los procesos de preparación del producto para alcanzar y cumplir con los requerimientos que exige el mercado internacional para su exportación (desaponificación, lavado y secado (para lograr 12% de humedad)) la quinua pierde entre el 5 – 6% de su peso, lo que hace que se tenga en realidad una oferta anual de 240 toneladas del producto.

Tabla No. 17: Cuadro resumen de producción estimada por socio y productores aliados.

Proveedores	Hectáreas	Ciclos prod	Rend/ha	Residuos	Pcc Ton anual
			1	6%	
Socio	50.90	3.00	152.70	9.16	143.54
Proveedor 001	3.30	3.00	9.90	0.59	9.31
Proveedor 002	3.00	3.00	9.00	0.54	8.46
Proveedor 003	3.00	3.00	9.00	0.54	8.46
Proveedor 004	4.00	3.00	12.00	0.72	11.28
Proveedor 005	3.00	3.00	9.00	0.54	8.46
Proveedor 006	4.00	3.00	12.00	0.72	11.28
Proveedor 007	4.00	3.00	12.00	0.72	11.28
Proveedor 008	4.00	3.00	12.00	0.72	11.28
Proveedor 009	3.00	3.00	9.00	0.54	8.46
Proveedor 010	3	3	9.00	0.54	8.46
TOTAL:	85.2		255.6	15.34	240.26

A fin de lograr una oferta permanente de producto que garantice la frecuencia de entregas a los clientes en el exterior y posibilite ganar mayor participación de mercado y rentabilidad a la empresa, el cultivo de quinua se realiza de acuerdo a una programación, que se brinda por parte del Jefe de Producción de QUINUAEXPORT (desde la Hacienda Ortuño), asistencia técnica y un paquete tecnológico.

La asistencia va dirigida a lograr como resultados al menos el rendimiento de 1 TM por hectárea y tres ciclos anuales de producción por lote asignado para el cultivo de quinua, homogeneidad en el producto y sobre todo calidad conforme las exigencias del mercado, regulando la producción mensual en 21,3 toneladas de quinua en bruto (sin procesar). Se requiere para ello de un cronograma de siembras y cosechas:

PLAN FINANCIERO

QUINUAEXPORT para iniciar operaciones debe realizar algunas gestiones previas entre las que se cuentan, la constitución legal y la obtención de registros y patentes municipales y en calidad de exportadora. Las mismas que comprenden costos.

El capital social con el cual se funda la empresa haciende a 500 USD (lo mínimo que exige la superintendencia de compañías para compañías limitadas); sobre esta base se calculan los costos de constitución de QUINUAEXPORT, que comprende los siguientes rubros

GASTOS DE ARRANQUE	
Detalle	Costo Anual
Capital Empresa	\$ 500.00
Honorarios Estudio Jurídico	\$ 600.00
Honorarios Notaría	\$ 112.00
Honorarios Registro Mercantil	\$ 112.00
Registro de exportador	\$ 72.80
Otros gastos	\$ 44.84
Imagen corporativa	\$ 1,000.00
TOTAL	\$ 1,941.64

De acuerdo a la estructura organizacional establecida, para un efectivo funcionamiento de la empresa, se requieren de diez personas lo que representa un costo para la empresa de 141,958.51 USD anuales donde se contempla los beneficios sociales como: pago al IEES, pago de decimo tercero y decimo cuarto sueldos y fondos de reserva; que se suman a los sueldo nominales.

GASTOS DE PERSONAL	
Detalle	Costo Anual
Gerente General	\$ 36,000.00
Asistente ejecutiva	\$ 3,960.00
Auxiliar contable	\$ 3,960.00
Asesoría contable	\$ 6,720.00
Asesoría legal	\$ 6,720.00
Jefe de producción	\$ 18,000.00
Operario	\$ 3,960.00
Chofer	\$ 3,960.00
Guardia	\$ 3,960.00
Pago IEES	\$ 12,134.34
Pago 13° sueldo	\$ 9,770.00
Pago 14° sueldo	\$ 2,000.00
Pago fondos de reserva	\$ 814.17
Gerente de ventas	\$ 30,000.00
TOTAL	\$ 141,958.51

Para el análisis financiero de la empresa QUINUEXPORT es importante tomar en cuenta la siguiente información:

- Superficie de cultivo 85 Hectáreas
- Rendimiento / Ha 1 TM (22qq)
- Producción total de quinua en bruto 255,6 TM
- Margen de desperdicio 15,34 TM (6%)
- Producción neta de quinua 240,26 TM (anual)
- Ciclos productivos 3 ciclos

Tabla No. 18 Tabla de conversión unidades de volumen

1 TM	1000 kg	22 qq
½ TM	500 kg	11 Kg
1 ½ TM	1500 kg	33 qq
1 libra	0,454545 kg	
100 libras	45,45 kg	1 qq
100 libras	1qq	

Bajo los acuerdos alcanzados con los productores de quinua se espera lograr que QUINUAEXPORT procese y comercialice al exterior quinua orgánica en un volumen total de 240 toneladas métricas. Para un mejor entendimiento de los cuadros y los cálculos es importante tener en cuenta los siguientes indicadores:

Precio de la compra del quintal de quinua en bruto al productor	40.00	USD
Precio de venta FOB de la tonelada de quinua al cliente internacional	3,000.00	USD
Costo por quintal por desaponificación y lavado de la quinua	15.00	USD
Costo anual de la certificación orgánica por cultivo	2,000.00	USD

Arrendamiento mensual de galpones o bodegas	2,000.00	USD
Porcentaje para imprevistos	5%	
Porcentaje por desperdicios de la producción	6%	
Tasa de descuento	20.66%	
Factor caja	45.00	
Inversión	376,414.44	USD
Aporte de capital inversionistas	139,414.44	USD
Préstamo/financiamiento CFN	237,000.00	USD

Para el cálculo de la tasa de descuento de 20,66% se han tomado los siguientes indicadores:

Se toma la tasa libre de riesgo que son los bonos del tesoro de los Estados Unidos a los 5 años dándonos un valor de 2,47%

BONOS DEL TESORO DE ESTADOS UNIDOS - TNA (TASA NOMINAL ANUAL)							
	3/5/2010	30/04/2010	31/03/2010	31/12/2009	30/09/2009	30/06/2009	31/03/2009
3 meses	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61
6 meses	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79
2 años	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76
5 años	<u>2,47</u>	2,42	2,56	2,71	2,31	2,55	1,66
10 años	3,69	3,66	3,83	3,87	3,31	3,53	2,66
30 años	4,53	4,52	4,71	4,66	4,05	4,33	3,54

El Riesgo País del Ecuador que se lo toma de los datos del Banco Central, ajustando el dato más cercano que nos da el 8,19%.

FECHA	VALOR
Abril-28-2010	819.00
Abril-27-2010	828.00
Abril-26-2010	814.00
Abril-23-2010	812.00
Abril-22-2010	816.00
Abril-21-2010	820.00
Abril-20-2010	816.00
Abril-19-2010	818.00
Abril-16-2010	822.00
Abril-15-2010	813.00
Abril-14-2010	816.00
Abril-13-2010	819.00
Abril-12-2010	816.00
Abril-09-2010	811.00
Abril-08-2010	811.00
Abril-07-2010	813.00
Abril-06-2010	803.00
Abril-05-2010	800.00
Abril-02-2010	816.00
Abril-01-2010	816.00

Marzo-31-2010	817.00
Marzo-30-2010	813.00
Marzo-29-2010	813.00
Marzo-26-2010	814.00
Marzo-25-2010	807.00
Marzo-24-2010	815.00
Marzo-23-2010	831.00

Por otro lado se toma la inflación estimada en este caso del 4% y la rentabilidad exigida por el inversionista que es de 6%.

Por lo tanto se obtiene lo siguiente:

Riesgo País	8.19%
Bonos del Tesoro americano 5 años (al 3/5/2010)	2.47%
Inflación (estimación propia)	4.00%
rentabilidad exigida por el inversionista	6.00%
TASA DE DESCUENTO (Costo de Oportunidad)	20.66%

QUINUAEXPORT hace un análisis con seis meses preoperativos. Donde toma en cuenta la constitución de la empresa, cuatro meses para obtener la primera producción y un mes para las exportaciones. El valor de financiamiento del plan de negocios que necesita QUINUAEXPORT, que incluye las inversiones en activos fijos y capital de trabajo asciende a un total de 376,414.44 USD.

QUINUAEXPORT se financiará mediante un crédito otorgado por parte de la CFN. El crédito es de 70% del valor de la inversión total a una tasa del 9% anual en un plazo de 5 años. El valor del crédito por parte de la CFN es de 237,000, con 60 cuotas fijas mensuales de 4,919.73 USD.

La CFN pide como garantía el 125% del valor del crédito. Para esto el socio estratégico dueño de la hacienda ORTUNO pone en garantía las tierras de la hacienda, estimadas en un valor de 300,000 USD.

QUINUAEXPORT por concepto de existencias y pagos tiene un factor caja de 45 días en promedio. Apalancamiento de 15 días.

- 45 días crédito para el comprador
- 60 días crédito por parte del proveedor
- 1 a 30 días promedio que se mantienen en bodega el producto terminado antes de ser vendido
- 1 a 30 días promedio que se mantiene en inventario la materia prima antes de ser procesada

Para el proyecto se estima un 6% por desperdicios de producción es decir que de las 255,6 TM producidas se estima perder 15,34 toneladas. Este 6% se obtiene de la investigación realizada en proyectos similares, de la entrevista y visita de campo a la empresa SUMAKLIFE, también comercializadora de quinua orgánica. Es un porcentaje que incluye perdidas ya sea en producción o en procesamiento.

Por otro lado QUINUAEXPORT tiene previsto un crecimiento en sus ventas. Partiendo de la tasa de crecimiento del mercado Canadiense de quinua (5.71% anual.) La empresa QUINUAEXPORT se plantea un crecimiento anual en ventas en la misma proporción.

La estimación en el crecimiento en ventas proyectadas para los futuros años, se basa en el incremento del rendimiento por hectárea en la producción de quinua.

Los indicadores financieros que se obtienen nos dan los siguientes resultados:

Tasa interna de retorno proyecto	48.98%%	
Valor actual neto (VAN)	308,466.86	USD

Siendo la tasa de descuento del 20.66% se obtiene un TIR del proyecto de un 48.98% y un valor del VAN de 308,466.86 USD. Este TIR es atractivo considerando los costos de oportunidad de invertir el monto total de la inversión en un banco, se podría interpretar que por cada dólar que invierto recupero un 48.98% descontando mi tasa de descuento. Por otro lado el VAN al ser de 308,466.86 USD nos da el valor del proyecto trayendo todos los flujos a valor actual.

Concluyendo que el proyecto es rentable se presentan a continuación los archivos de Balance General, Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja e Indicadores Financieros de la empresa QUINUAEXPORT.

ii. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS QUINUAEXPORT

	1	2	3	4	5
Ventas Netas	720,000.00	761,130.00	804,600.00	850,560.00	899,160.00
Costo de Ventas	387,904.33	416,190.58	416,093.08	415,989.33	415,879.33
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	332,095.67	344,939.42	388,506.92	434,570.67	483,280.67
Gastos de ventas	50,052.59	50,052.59	50,052.59	45,852.59	45,852.59
Gastos de administración	53,769.32	53,769.32	53,769.32	53,769.32	53,769.32
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	228,273.76	241,117.51	284,685.01	334,948.76	383,658.76
Gastos financieros	17,932.98	14,077.16	9,859.64	5,246.48	759.62
Otros ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros egresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	210,340.79	227,040.35	274,825.38	329,702.28	382,899.14
Participación utilidades	31,551.12	34,056.05	41,223.81	49,455.34	57,434.87
Corpei 0.15%	1,080.00	1,141.70	1,206.90	1,275.84	1,348.74
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA	177,709.67	191,842.61	232,394.67	278,971.10	324,115.53
Impuesto a la renta 25.00%	44,427.42	47,960.65	58,098.67	69,742.77	81,028.88
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	133,282.25	143,881.95	174,296.00	209,228.32	243,086.65

iii. FLUJO DE CAJA PROYECTADO QUINUAEXPORT

	PREOP.	2	3	4	5	6
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0.00	660,000.00	757,702.50	800,977.50	846,730.00	895,110.00
Parcial	0.00	660,000.00	757,702.50	800,977.50	846,730.00	895,110.00
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	12,713.55	314,557.90	327,271.45	327,271.45	327,271.45	314,557.90
Mano de obra directa e imprevistos		55,693.40	55,693.40	55,693.40	55,693.40	55,693.40
Mano de obra indirecta		10,680.00	10,680.00	10,680.00	10,680.00	10,680.00
Gastos de ventas		49,350.00	49,350.00	49,350.00	45,150.00	45,150.00
Gastos de administración		47,812.43	47,812.43	47,812.43	47,812.43	47,812.43
Costos de fabricación		12,664.67	12,664.67	12,664.67	12,664.67	12,664.67
Corpei		1,080.00	1,141.70	1,206.90	1,275.84	1,348.74
Parcial	12,713.55	491,838.40	504,613.65	504,678.85	500,547.79	487,907.14
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	-12,713.55	168,161.60	253,088.85	296,298.65	346,182.21	407,202.86
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos CFN	237,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aportes de capital	120,204.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Parcial	357,204.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses		17,932.98	14,077.16	9,859.64	5,246.48	759.62
Pago de créditos de corto plazo	0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de principal (capital) de los pasivos	19,210.44	41,103.79	44,959.61	49,177.13	53,790.28	28,758.76
Pago de cuentas y documentos histórico	0.00					
Pago participación de trabajadores		0.00	31,551.12	34,056.05	41,223.81	49,455.34
Pago de impuesto a la renta	0.00	0.00	44,427.42	47,960.65	58,098.67	69,742.77
Reparto de dividendos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
Camioneta 4 x4	18,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Celulares	1,000.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	0.00
Camion	24,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS						
Muebles y enseres	8,782.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activos diferidos	43,213.59					
Otros activos	0.00					
Parcial	114,206.39	59,036.76	135,015.30	141,053.47	159,359.24	148,716.50
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	242,997.61	-59,036.76	-135,015.30	-141,053.47	-159,359.24	-148,716.50
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	230,284.07	109,124.83	118,073.56	155,245.18	186,822.97	258,486.36
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0.00	230,284.07	339,408.90	457,482.45	612,727.64	799,550.61
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	230,284.07	339,408.90	457,482.45	612,727.64	799,550.61	1,058,036.97
REQUERIMIENTOS DE CAJA						
		61,479.80	63,076.71	63,084.86	62,568.47	60,988.39
NECESIDADES EFECTIVO (CREDITO CORTO PLAZO)						
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

iv. TASA INTERNA DE RETORNO

FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3	4	5
Inversión fija	-51,782.36	0.00	0.00	0.00	-1,000.00	0.00
Inversión diferida	-43,213.59					
Capital de operación	-262,208.05					
Participación de trabajadores		0.00	-31,551.12	-34,056.05	-41,223.81	-49,455.34
Impuesto a la renta		0.00	-44,427.42	-47,960.65	-58,098.67	-69,742.77
Flujo operacional (ingresos - egresos)	-12,713.55	168,161.60	253,088.85	296,298.65	346,182.21	407,202.86
Valor de recuperación:						
Inversión fija		0.00	0.00	0.00	0.00	4,724.51
Capital de trabajo		0.00	0.00	0.00	0.00	166,059.78
Flujo Neto (precios constantes)	-369,917.55	168,161.60	177,110.32	214,281.94	245,859.73	458,789.03
Flujo de caja acumulativo	-369,917.55	-201,755.95	-24,645.63	189,636.31	435,496.04	894,285.08
TIR precios constantes: 48.98%						

V. INDICES FINANCIEROS QUINUAEXPORT

Apalancamiento				
Pasivos totales/activos totales	51.2%	36.4%	25.4%	37.7%
Pasivos corrientes/activos totales	25.8%	23.1%	21.7%	23.6%
Patrimonio/activos totales	48.8%	63.6%	74.6%	62.3%

Liquidez	USD			
	1	2	3	Promedio
Flujo operacional	168,161.6	253,088.9	296,298.6	239,183.0
Flujo no operacional	(59,036.8)	(135,015.3)	(141,053.5)	(111,701.8)
Flujo neto generado	109,124.8	118,073.6	155,245.2	127,481.2
Saldo final de caja	339,408.9	457,482.5	612,727.6	469,873.0
Capital de trabajo	308,470.8	421,429.9	560,189.9	430,030.2

Retorno	1	2	3	Promedio
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	48.98%			
Valor actual neto (VAN)	308,466.86	USD		
Período de recuperación (nominal)	2.12	AÑO		
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	52.58%	36.21%	30.49%	39.76%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	25.66%	23.04%	22.73%	23.81%
Utilidad neta/ventas	18.51%	18.90%	21.66%	19.69%

vi. RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS QUINUAEXPORT

PERIODO:	1	2	3	4	5
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION					
Mano de obra directa	37,920.00	37,920.00	37,920.00	37,920.00	37,920.00
Materiales directos	317,548.00	317,548.00	317,548.00	317,548.00	317,548.00
Imprevistos % 5.0%	17,773.40	17,773.40	17,773.40	17,773.40	17,773.40
Subtotal	373,241.40	373,241.40	373,241.40	373,241.40	373,241.40
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION					
Costos que representan desembolso:					
Mano de obra indirecta	10,680.00	10,680.00	10,680.00	10,680.00	10,680.00
Materiales indirectos	843.45	843.45	843.45	843.45	843.45
Suministros y servicios	8,880.00	8,880.00	8,880.00	8,880.00	8,880.00
Mantenimiento y seguros	2,290.00	2,290.00	2,290.00	2,290.00	2,290.00
Combustible camion y camioneta	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00
Mantenimiento camion y camioneta	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00
Imprevistos % 5.0%	1,574.67	1,574.67	1,574.67	1,574.67	1,574.67
Parcial	33,068.12	33,068.12	33,068.12	33,068.12	33,068.12
Costos que no representan desembolso:					
Depreciaciones	8,733.33	8,733.33	8,733.33	8,733.33	8,733.33
Amortizaciones	2,861.47	2,861.47	2,861.47	2,861.47	2,861.47
Subtotal	44,662.93	44,662.93	44,662.93	44,662.93	44,662.93
GASTOS DE ADMINISTRACION	% depreciación imputado 20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Gastos que representan desembolso:					
Remuneraciones	44,760.00	44,760.00	44,760.00	44,760.00	44,760.00
Papelería	500.04	500.04	500.04	500.04	500.04
Útiles de aseo	99.96	99.96	99.96	99.96	99.96
Mantenimiento y seguros	175.65	175.65	175.65	175.65	175.65
Imprevistos 5.0%	2,276.78	2,276.78	2,276.78	2,276.78	2,276.78
Parcial	47,812.43	47,812.43	47,812.43	47,812.43	47,812.43
Gastos que no representan desembolso:					
Depreciaciones	175.65	175.65	175.65	175.65	175.65
Amortizaciones	5,781.24	5,781.24	5,781.24	5,781.24	5,781.24
Subtotal	53,769.32	53,769.32	53,769.32	53,769.32	53,769.32
GASTOS DE VENTAS	% depreciación imputado * 80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%
Gastos que representan desembolso:					
Remuneraciones	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Comisiones sobre ventas 0.0%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Viajes	8,000.00	8,000.00	8,000.00	4,000.00	4,000.00
Publicidad	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
Imprevistos 5.0%	2,350.00	2,350.00	2,350.00	2,150.00	2,150.00
Parcial	49,350.00	49,350.00	49,350.00	45,150.00	45,150.00
Gastos que no representan desembolso:					
Depreciaciones	702.59	702.59	702.59	702.59	702.59
Subtotal	50,052.59	50,052.59	50,052.59	45,852.59	45,852.59
GASTOS FINANCIEROS	17,932.98	14,077.16	9,859.64	5,246.48	759.62
TOTAL	539,659.21	535,803.40	531,585.87	522,772.72	518,285.86

vii. ANEXOS FINANCIEROS

	Detalle	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Inversiones				
	Camioneta usada 4*4	1.00		\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
	Celulares	1.00		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
	Camión usado	1.00		\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
	Muebles y enseres	1.00		\$ 8,782.36	\$ 8,782.36
	Gastos de constitucion	1.00		\$ 1,941.64	\$ 1,941.64
	Estudio	1.00		\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
	Imprevistos 5%	1.00		\$ 347.08	\$ 347.08
	Capital de trabajo preoperativo	0.50		\$ 332,119.57	\$ 166,059.78
	Capital de trabajo en administraci	0.50		\$ 198,915.71	\$ 99,457.85
					\$ 0.00
2	Costos operacionales				
	sacos de quinua	255.60	ton	\$ 880.00	\$ 224,928.00
	desaponificación	5,623.21	qq	\$ 15.00	\$ 84,348.08
	certificación orgánica	11.00	unidad	\$ 2,000.00	\$ 22,000.00
	sacos de polipropileno	5,623.21	sacos	\$ 0.15	\$ 843.48
					\$ 0.00
3	Costos administrativos \$ 10,119.88				
	Arriendos	12	1 mt	\$ 300.00	\$ 3,600.00
	Servicios básicos	12	1 meses	\$ 440.00	\$ 5,280.00
	Suministros de oficina	12	1 suministros	\$ 41.67	\$ 500.00
	Útiles de aseo	12	1 aseo	\$ 8.33	\$ 100.00
	Gerente General	12	1 Adm empres	\$ 3,000.00	\$ 36,000.00
	Asistente ejecutiva	12	1 secretaria	\$ 330.00	\$ 3,960.00
	Auxiliar contable	12	1 cba	\$ 330.00	\$ 3,960.00
	Asesoría contable	12	1	\$ 560.00	\$ 6,720.00
	Asesoría legal	12	1	\$ 560.00	\$ 6,720.00
	Jefe de producción	12	1	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
	Operario	12	1	\$ 330.00	\$ 3,960.00
	Chofer	12	1	\$ 330.00	\$ 3,960.00
	Guardia	12	1	\$ 330.00	\$ 3,960.00
	Pago IESS	12	10.35%	\$ 1,011.20	\$ 12,134.34
	Pago 13° sueldo	12	1	\$ 814.17	\$ 9,770.00
	Pago 14° sueldo	12	1	\$ 166.67	\$ 2,000.00
	Pago fondos de reserva	12	1	\$ 67.85	\$ 814.17
					\$ 0.00
					\$ 0.00
4	Costo de ventas \$ 6,456.43				
	Gerente de ventas	12	1 Mercadologo	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00
	Participación en ferias				\$ 0.00
	Viajes de promoción	1	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
	Publicidad	1	1	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
	Imprevistos 5%	1	1	\$ 975.00	\$ 2,350.00
	Combustible camión	12	1	\$ 330.00	\$ 3,960.00
	Mantenimiento camión	12	1	\$ 110.00	\$ 1,320.00
	Flete a puerto Guayaquil	12	1	\$ 1,610.60	\$ 19,327.20
	Combustible camioneta	12	1	\$ 220.00	\$ 2,640.00
	Mantenimiento camioneta	12	1	\$ 73.33	\$ 880.00

TABLA DE AMORTIZACION DEUDA PRESTAMO CFN

CUOTA FIJA				
MONTO:	237,000.00			
PLAZO	60			
GRACIA TOTAL	0			
GRACIA PARCIAL	0			
INTERÉS NOMINAL	0.75%		ANUAL 9.00%	
CUOTA	4,919.73			
PERIODO DE PAGO	Mensual			
PERIODO	PRINCIPAL	INTERÉS	AMORTIZ.	CUOTA
1	237,000.00	1,777.50	3,142.23	4,919.73
2	233,857.77	1,753.93	3,165.80	4,919.73
3	230,691.97	1,730.19	3,189.54	4,919.73
4	227,502.43	1,706.27	3,213.46	4,919.73
5	224,288.97	1,682.17	3,237.56	4,919.73
6	221,051.41	1,657.89	3,261.84	4,919.73
7	217,789.56	1,633.42	3,286.31	4,919.73
8	214,503.25	1,608.77	3,310.96	4,919.73
9	211,192.30	1,583.94	3,335.79	4,919.73
10	207,856.51	1,558.92	3,360.81	4,919.73
11	204,495.70	1,533.72	3,386.01	4,919.73
12	201,109.69	1,508.32	3,411.41	4,919.73
13	197,698.28	1,482.74	3,436.99	4,919.73
14	194,261.29	1,456.96	3,462.77	4,919.73
15	190,798.52	1,430.99	3,488.74	4,919.73
16	187,309.78	1,404.82	3,514.91	4,919.73
17	183,794.87	1,378.46	3,541.27	4,919.73
18	180,253.60	1,351.90	3,567.83	4,919.73
19	176,685.78	1,325.14	3,594.59	4,919.73
20	173,091.19	1,298.18	3,621.55	4,919.73
21	169,469.64	1,271.02	3,648.71	4,919.73
22	165,820.94	1,243.66	3,676.07	4,919.73
23	162,144.86	1,216.09	3,703.64	4,919.73
24	158,441.22	1,188.31	3,731.42	4,919.73
25	154,709.80	1,160.32	3,759.41	4,919.73
26	150,950.39	1,132.13	3,787.60	4,919.73
27	147,162.79	1,103.72	3,816.01	4,919.73
28	143,346.78	1,075.10	3,844.63	4,919.73
29	139,502.15	1,046.27	3,873.46	4,919.73
30	135,628.69	1,017.22	3,902.52	4,919.73
31	131,726.17	987.95	3,931.78	4,919.73
32	127,794.39	958.46	3,961.27	4,919.73
33	123,833.11	928.75	3,990.98	4,919.73
34	119,842.13	898.82	4,020.91	4,919.73
35	115,821.22	868.66	4,051.07	4,919.73
36	111,770.15	838.28	4,081.45	4,919.73
37	107,688.69	807.67	4,112.06	4,919.73
38	103,576.63	776.82	4,142.91	4,919.73
39	99,433.72	745.75	4,173.98	4,919.73
40	95,259.75	714.45	4,205.28	4,919.73
41	91,054.46	682.91	4,236.82	4,919.73
42	86,817.64	651.13	4,268.60	4,919.73
43	82,549.04	619.12	4,300.61	4,919.73
44	78,248.43	586.86	4,332.87	4,919.73
45	73,915.56	554.37	4,365.36	4,919.73
46	69,550.20	521.63	4,398.10	4,919.73
47	65,152.10	488.64	4,431.09	4,919.73
48	60,721.01	455.41	4,464.32	4,919.73
49	56,256.69	421.93	4,497.81	4,919.73
50	51,758.88	388.19	4,531.54	4,919.73
51	47,227.34	354.21	4,565.53	4,919.73
52	42,661.82	319.96	4,599.77	4,919.73
53	38,062.05	285.47	4,634.26	4,919.73
54	33,427.78	250.71	4,669.02	4,919.73
55	28,758.76	215.69	4,704.04	4,919.73
56	24,054.72	180.41	4,739.32	4,919.73
57	19,315.40	144.87	4,774.86	4,919.73
58	14,540.54	109.05	4,810.68	4,919.73
59	9,729.86	72.97	4,846.76	4,919.73
60	4,883.11	36.62	4,883.11	4,919.73

REFERENCIAS

BCE (2010 a.) Boletín de información estadística mensual No. 1895 Enero 2010,

URL:

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1895012010.htm> Descargado: 05/01/2010

BCE (2010 b.) Evolución de la Economía Ecuatoriana Ene 2010, p. 34. URL:

www.bce.fin.ec Descargado: 05/01/2010

BCS Ecuador (2010), Certificadora orgánica, URL:

<http://www.bcsecuador.com/html/servicios.html> Descargado: 08/03/2010

Bellio, Ycaza, Rangel. (2009): Resumen; Proyecto de Producción, Exportación y Mercadeo de una Bebida Nutritiva de Quinua Orgánica para el Mercado de Estados Unidos, como una Alternativa de Diversificación de la Oferta Exportable del Ecuador. URL:

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1542/1/3074.pdf>

Descargado: 29/10/2009

Boletín de Competitividad (2002). BCE y Consejo Nacional de Competitividad. URL:

<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Competitividad/Tendencia/bctel02.pdf> Descargado: 02/05/2010

Caichug Lorena (2009), SUMAKLIFE, investigación de campo, empleada de SUMAKLIFE.

CORPEI, ECUADOR EXPORTA, (2008 a.), pág. 2 Escobar Ullauri, P.2 : Guía para exportar a Canadá. CORPEI. Quito-Ecuador

CORPEI, ECUADOR EXPORTA, (2008 b.), Escobar Ullauri: Guía para exportar a Canadá. CORPEI. Quito-Ecuador

Custom Tariffs, CBSA pag. 189 (2010), URL: <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2010/01-99/01-99-eng.pdf> Descargado: 15/02/2010

El UNIVERSO, (2009). Productos orgánicos con más demanda en el exterior. URL: <http://www.eluniverso.com/2009/09/21/1/1356/productos-organicos-mas-demanda-exterior.html?p=1356A&m=256> Descargado: 11/12/2009

Exportaciones del Perú, (2010) Exportación de quinua creció en 78% de Enero a Octubre 2009. URL: <http://exportacionesdelperu.blogspot.com/2010/01/exportacion-de-quinua-crecio-en-78-de.html>

Germán Nina, (2010), Consulta vía telefónica, encargado de las exportaciones de quinua en Bolivia. Consultado: 01/03/2010.

INIAP, (2009) URL: www.iniap.gov.ec Descargado:05/01/ 2010

IICA, (2009), URL:

<http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/ecuador/paginas/default.aspx>

Descargado: 10/01/2010

J. G de la Roche Martínez. (2005). La quinua en El Ecuador 2005, Grupo Consultor de la quinua. Quito-Ecuador

Llumiquinga Inés, (2006 a.). Comercialización del mercado de la Quinua en el Ecuador. Quito-Ecuador

MAGAP, (1995-2006). Ecuador, superficie producción y rendimiento quinua 1995-2006 URL: http://www.sica.gov.ec/cadenas/quinua/docs/sup_prod_rend.htm
Descargado: 05/11/2009

MAGAP (2010), URL: <http://www.magap.gov.ec/magapweb/> Descargado: 10/01/2010

MAGAP, (2005) Estacionalidad del cultivo de quinua. URL:

<http://www.sica.gov.ec/cadenas/quinua/docs/estacionalidad.htm> Descargado:
7/11/2010

MATTHEW HOLMES, ANNE MACEY, (2007). Canada's organic market. URL:

<http://www.cog.ca/documents/CdnOrganicMkt2007.pdf> Descargado:
16/02/2010

Meyhuay Magno (a.) URL: http://www.fao.org/inpho/content/compend/text/ch11-02.htm#P996_14284 Descargado: 01/03/2010

Meyhuay Magno (b.) URL: http://www.fao.org/inpho/content/compend/text/ch11-02.htm#P996_14284 Descargado: 01/03/2010

Peña, X. (2007), Perfil del Mercado de la Quinua. URL:

http://www.ibce.org.bo/documentos/Perfil_mdo_quinua.pdf Descargado:
158/02/2010

Pérez Sarmiento, J. (2001 a.). Producción y Comercialización de quinua URL:

http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:yJiOiU30GAYJ:pymex.pe/descargas/category/71-quinua.html%3Fdownload%3D365%253Aproduccion-comercializacin+produccion+y+comercializacion+de+quinua&hl=en&pid=bl&srcid=ADGEESjLF26c3-tvkuLGUGfA22Jpo8f0hxYqXV87gQh_gioC20GItgA9TRPSGmS1YyQF4OcAhwgLqAYNonfuvu4_LSfjKJOVN3AIExAArtzP5kYhq-ZPrCrnMB1XjYEeGSqaVNWsPGL&sig=AHIEtbSdwg3LjYu7dYFBYoy6DGHe dNIWoQ

Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013) URL: www.senplades.gov.ec

Descargado: 02/02/ 2010

- Promueve Bolivia, (2010). Perfil del producto quinua y sus derivados, Ministerio de Desarrollo productivo y economía plural. URL:
<http://www.promueve.gob.bo/DocPDF/PerfilProducto/QUINUAYDERIVADOS.pdf> Descargado: 01/03/2010
- ProDiversitas. (2005) QUINUA URL:
<http://www.prodiversitas.bioetica.org/quinua.htm> Descargado: 19/12/2010
- Sánchez, M. (2003): El Rol del comercio internacional en el crecimiento económico del Ecuador: antecedentes y perspectivas, URL:
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/531/1/1035.pdf>
Descargado: 05/01/ 2010
- SICA, (2001). La producción orgánica de cultivos en el Ecuador, Julio 2001, URL:
http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/organicos/organicos_ecuador/agricultura_organica.htm Descargado :1 10/01/ 2010
- SUMAKLIFE (2009): Empresa comercializadora quinua, URL:
http://www.nativaecuador.org/afiliados_detalle.php?id=8&idiom=1
- STATISTICS CANADA, Latest statistics monthly, URL:
<http://www40.statcan.gc.ca/101/cst01/media01-eng.htm> Descargado:
15/02/2010
- TFO CANADA, EXPERTS IN TRADE FOR DEVELOPING COUNTRIES, URL:
http://www.tfocanada.ca/docs.php?page=2_1 Descargado: 15/02/2010
- TFO CANADA, (2009). Alimentos Orgánicos y Étnicos 2009. URL:
http://www.tfocanada.ca/mip.php?page=2_4_6 Descargado: 15/02/2010
- THE WORLD OF ORGANIC AGRICULTURE (2009), Statistics and Emerging trends, Descargado: 01/03/2010

TRADEMAP, Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las
empresas, 2008, URL: www.trademap.org