



**UNIVERSIDAD LAICA
“ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE MANJAR DE QUINUA
HACIA EL MERCADO DE ALEMANIA HAMBURGO”**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

AUTORAS:

**TUÀREZ MORA MARITZA DOLORES
CLAVIJO PINTO NATASHA KATHERINE**

DIRECTOR:

ECO. PARRAGA MOGROVEJO MAYRA IVETH

Manta 2018

CERTIFICADO DE TUTOR

En mi calidad de tutora del proyecto de investigación titulado: **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE MANJAR DE QUINUA HACIA EL MERCADO DE ALEMANIA HAMBURGO”** que proponen las Srtas. Tuárez Mora Maritza Dolores y Clavijo Pinto Natasha Katherine, egresadas de la Carrera de Ingeniero en Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, considero que el informe investigativo reúne los requisitos suficientes para que continúe con los trámites y consiguiente aprobación.

Manta, __ de Agosto del 2018

Eco. Párraga Mogrovejo Mayra Iveth
Tutora de Tesis

APROBACION DE TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de investigación, sobre el tema: “**Plan de negocio para la exportación de manjar de quinua hacia el mercado de Hamburgo – Alemania**” elaborado por la egresadas Tuárez Mora Maritza Dolores y Clavijo Pinto Natasha Katherine de la Carrera de Ingeniero en Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales.

Manta, 30 de Agosto del 2018

DECANO

DIRECTORA DE TESIS

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

SECRETARIA

DECLARACION DE AUTORIA

Nosotras, Tuárez Mora Maritza Dolores y Clavijo Pinto Natasha Katherine, en calidad de autoras de la tesis realizada sobre **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE MANJAR DE QUINUA HACIA EL MERCADO DE HAMBURGO – ALEMANIA”**, a través de la presente autorizamos a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, hacer uso de todos o de parte de los contenidos que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autoras nos corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a nuestro favor, de conformidad con lo establecido en Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Manta, 30 de Agosto del 2018

Tuárez Mora Maritza Dolores
131173486-5

Clavijo Pinto Natasha Katherine
131613605-8

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de manera muy especial a Dios, que me ha dado la fortaleza para culminar este proceso de titulación, ya que sin él nada de esto sería posible.

A mis padres, Jaime Clavijo y Leticia Pinto, por brindarme su apoyo incondicional, por estar siempre conmigo en cada paso que doy y por su constante cooperación para cumplir con las metas que me he propuesto para lograr ser una profesional.

A mi hermana, Jennifer Clavijo que pese a la distancia siempre estuvo pendiente de cada detalle brindándome su apoyo; A mi Tío, Vicente López que aunque no se encuentre presente en este importante momento de mi vida siempre lo tengo muy presente y se lo orgulloso que se sentiría de mí.

Y por último a mis amigos y familiares que siempre aportaron de una u otra manera en el transcurso de mi etapa universitaria para lograr culminarla con éxito

NATASHA KATHERINE CLAVIJO PINTO

Agradezco a Dios por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A mis padres por formarme con buenos valores y principios los cuales me han permitido salir adelante en momentos difíciles

A mi compañera y amiga Maritza Tuárez Mora, porque mutuamente nos hemos ayudado y comprendido en este proceso de titulación. Y a mí tutora Ing. Mayra Párraga por brindarnos su colaboración como guía en nuestro proyecto de titulación.

NATASHA KATHERINE CLAVIJO PINTO

AGRADECIMIENTO

Iniciando con esta dedicatoria dándole gracias a Dios quien me ha dado la fortaleza, sabiduría, empeño y el sacrificio necesario para seguir adelante en mis metas establecidas y que paso a paso iré cumpliendo.

Con dedicatoria a mi esposo, Cristhian Ponce y a mis padres, el Sr. Hernán Tuárez y la Sra. Asunción Mora por el apoyo incondicional que he recibido de su parte a lo largo de mi vida, gracias por ser la fortaleza de mi vida, por las enseñanzas recibidas, por hacerme comprender que en la vida hay que luchar para alcanzar los propósitos, con sacrificio, perseverancia y mucho esfuerzo.

De igual manera le dedico este trabajo a mi hermana María Tuárez, familiares, amigos y docentes, quienes me apoyaron, motivaron y aconsejaron a lo largo de mi carrera en esos momentos críticos. A mi jefe inmediato del cual recibí apoyo dentro del campo laboral para poder cumplir con esta gran meta alcanzada, Ing. Ángel Roca.

Tuárez Mora Maritza Dolores

A Dios por permitirme terminar mi carrera y hacerme un profesional y guiarme todos estos años sin que me desvié por el camino del mal más bien ese espíritu de esfuerzo y valentía.

A mi esposo Ing. Cristhian Ponce quien desde la etapa de enamorados ha sido de gran aporte en mi vida con sabios consejos, apoyándome en los buenos momentos y esos momentos duros, también por mantenerme en el camino del bien mediante sus sanos consejos y para que siga adelante en lo académico, el apoyo constante que me brinda y ha brindado me motiva a seguir luchando día a día para nuestro bienestar personal, profesional y familiar.

A mis padres por ser esa luz que guiaron durante todo este tiempo y en el tema académico para formar una persona responsable y un profesional de éxito.

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí así como a la facultad de Comercio Exterior Y Negocios Internacionales, por ser fuente de mi conocimiento y progreso personal y profesional. A cada uno de los docentes que sembraron en mí la semilla del saber así también aportaron en mi formación profesional e implementaron en mí sus conocimientos, los que son apoyo fundamental para el ejercicio profesional.

A mi compañera de Tesis Natasha Clavijo por su apoyo y por dedicar parte de su valioso tiempo en culminar con éxito este trabajo de titulación.

Tuárez Mora Maritza Dolores

ÍNDICE

CERTIFICADO DE TUTOR.....	I
APROBACION DE TRIBUNAL DE GRADO.....	II
DECLARACION DE AUTORIA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XII
1. TEMA	1
2. Planteamiento del problema.....	1
3. Formulación y Sistematización del Problema.....	3
a. Sistematización	3
4. Delimitación del problema.....	3
5. Objetivos de la Investigación.....	4
a. Objetivo General.....	4
b. Objetivos específicos	4
6. Marco de referencia	5
a. Marco teórico.....	5
7. Justificación e Importancia	9
8. Beneficiarios Potenciales.....	10
9. Aspectos Metodológicos.....	11
2. CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO.....	13
2.1. Objetivo del Capítulo	13
2.2. Análisis Estratégico.....	13
2.2.1. Análisis del macroentorno	13
2.2.1.1. Macroambiente del negocio	13
2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales	13
2.2.1.1.2. Factores demográficos.....	14
2.2.1.1.3. Condiciones económicas	14
2.2.1.1.4. Auditoria de competencia.....	19
2.2.1.2. Microambiente externo (Ecuador)	22
2.2.2. Análisis de la Industria	26
2.2.2.1. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.	27

2.2.2.2.	Análisis de las capacidades estratégicas	29
2.2.3.	Análisis interno	31
2.2.4.	Análisis FODA	32
2.2.4.1.	Análisis frente externo	32
2.2.4.2.	Análisis frente interno	32
2.2.5.	Viabilidad Estratégica de invertir.....	33
2.3.	Planeamiento estratégico.....	33
2.3.1.	Visión y Misión.....	33
2.3.2.	Objetivos estratégicos	34
2.3.2.2.	Objetivos no financieros	34
2.3.3.	Estrategias.....	35
2.3.3.1.	Matriz atractivo-competitividad.....	35
2.3.3.2.	Matriz BCG	35
2.3.3.3.	Estrategias genéricas de desarrollo	36
2.3.3.4.	Estrategias de crecimiento.....	36
2.3.3.5.	Estrategia competitiva	37
2.3.3.6.	Estrategias de desarrollo internacional.....	38
2.3.4.	Sistema de Valores	38
3.	CAPITULO III: PLAN COMERCIAL.....	39
3.1.	Objetivos del capítulo	39
3.2.	Análisis del mercado de referencia	39
3.2.1.	Tipo y estructura de mercado.....	39
3.2.2.	Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivo.....	40
3.2.3.	Demanda insatisfecha del mercado de referencia.....	42
3.2.4.	Demanda que atenderá el proyecto	43
3.3.	Plan Comercial	43
3.3.1.	Objetivos del plan comercial	43
3.3.2.	Mix de marketing.....	43
3.3.2.1.	Auditoria y estrategia de producto	44
3.3.2.1.1.	Atributos y beneficios del producto	44
3.3.2.2.	Auditoria y estrategia de precio	49
3.3.2.3.	Auditoria y Estrategia de Distribución.....	51
3.3.2.4.	Auditoria y Estrategias de Promoción.....	57
4.	CAPÍTULO IV: PLAN TÉCNICO – ORGANIZACIONAL.....	62
4.1.	Objetivos del capítulo	62
4.2.	Plan Técnico.....	62
4.2.1.	Capacidad de producción.....	62

4.2.2.	Plan de producción.....	62
4.2.3.	Localización.....	63
4.2.4.	Proceso productivo/operacional.....	63
4.2.5.	Distribución de instalaciones (layout)	66
4.2.6.	Plan de abastecimiento de materia prima e insumos	67
4.2.7.	Plan de abastecimiento de mano de obra	67
4.2.8.	Plan de abastecimiento de tecnología de producción	69
4.2.8.1.	Maquinaria	69
4.2.8.2.	Equipos.....	70
4.3.	Plan Organizacional	71
4.3.1.	Datos generales de la empresa	71
4.3.2.	Proceso de toma de decisiones.....	71
4.3.3.	Arquitectura organizacional: organigrama.....	72
4.3.4.	Distribución de funciones y responsabilidades.....	72
4.3.5.	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	73
4.3.6.	Requerimientos de personal para áreas administrativas	74
4.3.7.	Marco legal relacionado a la operación de la empresa	74
4.3.8.	Plan de implementación del plan	77
4.3.9.	Plan de acción a corto plazo	78
4.3.10.	Puesta en marcha.....	78
4.3.11.	Plan de salida.....	78
5.	CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO	79
5.1.	Objetivos del capítulo	79
5.2.	Horizonte de tiempo del plan financiero	79
5.3.	Plan de inversión	79
5.4.	Plan de financiamiento	84
5.5.	Proyecciones de ingresos operacionales	87
5.6.	Proyecciones de costos y gastos operacionales.....	88
5.7.	Estado de pérdidas y ganancias proyectados.....	94
5.8.	Flujo de fondo del proyecto	94
5.9.	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera.....	
5.9.1.	VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	
5.9.2.	TASA INTERNO DE RETORNO.....	
5.10	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera	
	CONCLUSIONES	97
	RECOMENDACIONES.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables.....	11
Tabla 2: Principales productos de exportación de Alemania	17
Tabla 3: Principales países proveedores	18
Tabla 4: Principales productos de importación.....	19
Tabla 5: Principales países exportadores de la quinua a nivel mundial.....	20
Tabla 6: Países importadores de quinua a nivel mundial.....	21
Tabla 7: 5 Industrias que más decrecieron.....	22
Tabla 8: 5 Industrias que más crecieron.....	23
Tabla 9: Balanza Comercial Ecuador 2017.....	24
Tabla 10: Principales productos exportados de Ecuador a Alemania	24
Tabla 11: Productos importados Ecuador-Alemania (Miles USD).....	26
Tabla 12: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para Quinua Manjar	28
Tabla 13: Recursos tangibles	29
Tabla 14: Recursos Intangibles	30
Tabla 15: Capacidades Organizacionales.....	30
Tabla 16: Análisis frente externo	32
Tabla 17: Análisis frente externo	32
Tabla 18: Estrategias de desarrollo internacional- NAYMAR.....	38
Tabla 19: Identificación de la demanda	39
Tabla 20: Demanda insatisfecha del mercado de referencia (USD)	42
Tabla 21: Demanda que atenderá el proyecto (KG).....	43
Tabla 22: Incremento medio anual del precio de venta de costo unitario.....	50
Tabla 23: Precios en cada eslabón de la cadena de comercialización.....	50
Tabla 24: Plan de producción por unidades	62
Tabla 25: Plan de producción por kg	63
Tabla 26: Cantidades y costos necesarios para el manjar de quinua.....	67
Tabla 27: Diagrama Hombre.....	68
Tabla 28: Maquinaria requerida para área operaria	69
Tabla 29: Equipo requerido para área operaria	70
Tabla 30: Distribución de activos fijos para áreas administrativas.....	73
Tabla 31: Requerimiento de personal para áreas administrativas	74
Tabla 32: Plan de Implementación del proyecto	77
Tabla 33: Plan de acción a corto plazo.....	78
Tabla 34: Depreciación de activos fijos – área administrativa	80
Tabla 35: Depreciación de activos fijos (USD) -Área de producción	80
Tabla 36: Inversión activos fijos (USD) - área administrativa	81
Tabla 37: Inversión activos fijos (USD) - Área de producción	82
Tabla 38: Inversión en activos diferidos e intangibles.....	83
Tabla 39: Inversión Inicial	84
Tabla 40: Estructura del capital.....	85
Tabla 41: Amortización de crédito – US.....	85
Tabla 42: Proyecciones de ingresos operacionales	87
Tabla 43: Costos unitarios por recursos	88

Tabla 44: Proyección de costos de materia prima directa (USD)	88
Tabla 45: Gastos mensuales por mano de obra directa	89
Tabla 46: Proyección de gastos por mano de obra directa	89
Tabla 47: Proyección de gastos directos USD	90
Tabla 48: Gastos mensuales del personal administrativo	91
Tabla 49: Proyección de gastos anuales del personal administrativo	92
Tabla 50: Proyección de gastos generales anuales del área administrativa- USD:	93
Tabla 51: Proyección de presupuesto de marketing.....	93
Tabla 52: Estado de pérdidas y ganancias proyectados - USD	94
Tabla 53: Flujo de fondo del proyecto	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Balanza Comercial-Alemania.....	16
Gráfico 2: Destinos de exportación.	16
Gráfico 3: Principales países exportadores de quinua a nivel mundial	20
Gráfico 4: Principales países importadores de quinua a nivel mundial	21
Gráfico 5: Crecimiento del PIB 2007-2017	22
Gráfico 6: Exportaciones de Ecuador a Alemania por sector millones USD	25
Gráfico 7: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	28
Gráfico 8: Representatividad provincial en la superficie sembrada de quinua.....	31
Gráfico 9: Matriz BCG	36
Gráfico 10: Principales destinos de exportación de la quinua	40
Gráfico 11: Evolución de las exportaciones ecuatoriana de quinua	41
Gráfico 12: Balanza Comercial de la Quinua	42
Gráfico 13: Cadena de distribución	51
Gráfico 14: Organigrama institucional	72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Atributos Intrínsecos.....	44
Ilustración 2:Etiqueta para el producto (frontal).....	46
Ilustración 3: Etiqueta para el producto (trasera).....	46
Ilustración 4: Etiqueta de caja máster 12x12cm	48
Ilustración 5: Marca del producto	48
Ilustración 6: Estiba del producto	53
Ilustración 7: Medida de pallet	54
Ilustración 8: Slogan	58
Ilustración 8: Diagrama de flujo por proceso de la producción y exportación del manjar de quinua.....	64
Ilustración 9: Recepción de la quinua por quintales	64
Ilustración 10: Clasificación de la quinua por su tamaño	65
Ilustración 11: Clasificación de la quinua por su color.....	65

1. TEMA

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE MANJAR DE QUINUA HACIA EL MERCADO DE ALEMANIA HAMBURGO”

2. Planteamiento del problema

Considerando como problemática el casi inexistente aprovechamiento de los recursos renovables con los que se cuenta en nuestro país y la creciente demanda de los productos naturales alimenticios, que ha sufrido cambios por las tendencias de consumo, se busca la concientización ecológica, y la nacionalización del consumo de recursos que minimice el impacto negativo en el medio ambiente.

La quinua tiene sus orígenes en la región Andina, por lo general se cultiva en las regiones de clima frío, su variabilidad genética (La variabilidad genética, es una manipulación introducida por el ser humano para hacer mejoras en plantas u animales, sin perder su valor real como especie endémica). En Perú, Bolivia, Argentina, Chile, Colombia y Ecuador al igual que muchos países europeos la quinua representa uno de los alimentos más completos y balanceados. La calidad de sus proteínas las hace únicas, al integrar una cantidad de aminoácidos que estimulan la síntesis de las proteínas esenciales que se requieren para el correcto funcionamiento del cuerpo y del cerebro. Su fuente de omega 3, para el corazón, insomnio, estrés, es rica en magnesio para problemas de huesos y deportistas, es muy baja en gluten apta para celíacos.

La facilidad con la que el organismo absorbe la quinua, la convierte en un reconstituyente excelente, haciéndola idónea para la alimentación de personas enfermas o niños que presenten algún grado de desnutrición.

Si se observa la gran diversidad de productos cereales que circulan actualmente en los mercados de la ciudad de Manta, podremos observar que la presencia de productos en base a la Quinoa es casi nula.

Si realizamos esta observación en cadenas de supermercados y almacenes, veremos que cereales como el maíz, el trigo, la avena, entre otros son las principales materias primas que se usan para la elaboración de productos como galletas, harinas, panes, entre otros y solo en muy pocos lugares la encontraremos en su presentación de semilla lista para cocinar. Sin embargo, no se han propuesto planes para la elaboración de productos elaborados a base de quinoa, como lo es el manjar, ya que este es representado solo por frutas como piña, fresa, frambuesa, etc., así como manjar de leche y otros dulces.

Según la región en la que nos enfoquemos, las costumbres alimenticias, se hacen tan evidente, como por ejemplo el consumo de determinados productos sectorizados por áreas geográficas y demográficas. Esto ocasiona el desconocimiento de la población de cereales como la Quinoa, que puede tener un aporte nutricional más elevado que los cereales tradicionales, pero que no es común en nuestro medio y por ende poco comercializado por su falta de consumo. Siendo un producto casi desconocido para la costa ecuatoriana, la quinoa se ha visto siempre como un alimento de indígenas nativos de los andes, marginada por estereotipos sociales como el de que es una comida para indígenas. Por ello podemos afirmar que existe un desaprovechamiento de la Quinoa, pues ancestralmente ha sido uno de los principales alimentos de los moradores de los andes suramericanos, por tener un gran valor nutritivo, energético y proteínico.

Entre las principales causas por las que no se aprovecha en su totalidad la quinoa estarían las siguientes:

- Poco conocimiento de parte de los productores acerca de los diferentes usos que tiene la quinua como producto alimenticio.
- Falta de estudios que indiquen el impacto económico y financiero sobre este tipo de emprendimientos dentro de la ciudad.
- La falta de recursos económicos o capital bajo para la inversión requerida en el funcionamiento, costos y gastos operacionales para este tipo de proyecto,

En base a estas causas, nos planteamos la siguiente interrogante ¿Es viable la exportación de manjar de quinua hacia el mercado de Alemania?

3. Formulación y Sistematización del Problema

¿Cuál es la situación actual y perspectivas de la comercialización internacional del manjar de quinua a Hamburgo?

a. Sistematización

- ¿Existe un mercado internacional para la comercialización de manjar de quinua?
- ¿Existe una demanda efectiva de manjar de quinua en el mercado nacional que garantice su comercialización internacional de manera exitosa?
- ¿Existe en el país los recursos y mano de obra requerido para el proyecto y es posible acondicionarla en la Provincia de Manabí, especialmente en la ciudad de Manta?
- ¿Cómo identificar la viabilidad financiera del proyecto para lograr el éxito deseado?

4. Delimitación del problema

Delimitación Espacial:

- Origen: Manta – Manabí – Ecuador
- Destino: Hamburgo - Alemania

Delimitación Temporal: Período 2018 – 2019

Delimitación del Universo:

- Área: Exportación y Negocios Internacionales
- Sector: Exportación de manjar de quinua

Delimitación del contenido: ¿Es factible la exportación de manjar de quinua a Hamburgo – Alemania?

5. Objetivos de la Investigación

a. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la comercialización internacional de manjar de quinua a Hamburgo - Alemania, mediante la certificación de la demanda insatisfecha de dicho mercado y el volumen exportable del Ecuador.

b. Objetivos específicos

- Realizar un estudio que nos permita conocer los gustos y preferencias de los consumidores de productos comestibles tales como el manjar de quinua, en Hamburgo - Alemania.
- Crear estrategias de comercialización y promoción de manjar de quinua, tomando en cuenta las técnicas necesarias para su producción y comercialización hacia el mercado de Hamburgo.
- Elaborar una estructura organizacional técnica y operativa que garantice el buen desarrollo y funcionamiento del proyecto.
- Diseñar un plan financiero de acuerdo al negocio considerando diferentes contextos de seguridad y riesgos en el mercado objetivo.

6. Marco de referencia

a. Marco teórico

En la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de la ciudad de Lima, se desarrolló un informe titulado “PLAN DE EXPORTACION DE QUINUA Y DERIVADOS CON DESTINO A ESTADOS UNIDOS” realizada por Kamiya, Ridia y Torres cuyo objetivo es el desarrollo de productos y producción tercerizada de derivados en base a quinua para exportación. El proyecto contempla la comercialización de productos de alta calidad con la finalidad de brindar al consumidor final una experiencia nutritiva y saludable a través de sus diversas presentaciones. (2013, pág. 1)

Kamiya, Ridia y Torres concluyen que:

Los hábitos alimenticios del consumidor norteamericano han ido cambiando y la tendencia por consumir alimentos sanos y nutritivos ha ido creciendo en los últimos años. Por otro lado ya existen segmentos de mercado, en este caso compuesto por personas que padecen la enfermedad celiaca o que son intolerantes al gluten. Ambos son segmentos interesantes de mercado a los cuales apunta el presente plan de negocio. (2013, pág. 69)

En otro trabajo realizado en la Universidad de Guayaquil, Ecuador, titulado “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCION Y EXPORTACIÓN DE UNA BEBIDA A BASE DE UNA QUINOA ORGÁNICA HACIA EL MERCADO HOLANDÉS EN EL PERÍODO 2015 – 2020” Simanca y Litardo, con el propósito de efectuar un análisis estratégico de mercado a nivel nacional e internacional, que permita determinar la oferta y la demanda potencial de la bebida a base de quinua orgánica. (2015, pág. 30)

En su trabajo, Simanca y Litado concluyen que:

La oferta exportable del Ecuador mediante la innovación desarrollo y generación de valor agregado aporta directamente al cambio de la matriz productiva, tras buscar la forma de cambiar el rumbo de la economía ecuatoriana, la cual durante muchos años se ha basado en la producción y exportación de productos primarios que luego terminan reingresando al país como productos terminados con un costo mayor, por lo tanto se decidió lanzar la marca Quifresh, la cual promete posicionarse en el paladar de los consumidores, con el fin de masificar las ventas, alcanzar los márgenes de rentabilidad deseados, e identificar los parámetros necesarios para diversificar y expandir la oferta a otros mercados estratégicos. (2015, pág. 124)

Valdivieso y Viteri, en la Universidad de las Américas, Ecuador, elaboraron un trabajo titulado "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BARRAS NUTRITIVAS NATURALES PARA LOS NIÑOS A BASE DE QUINUA Y AMARANTO, EN LA CIUDAD DE QUITO" en el que estima que, los beneficios y el grado de significación de los ingredientes (quinua, amarato) de las barras nutritivas son el potencial del negocio y por ende la aceptación de las barras nutritivas es excelente en el público objetivo, el conocimiento de las barras nutritivas es global, todos los han consumido por lo menos una vez, el consumo de las barras nutritivas es reflexivo, ya que las consumen porque son saludables. Únicamente existen 13 empresas compitiendo en este mercado, las cuales no tienen un producto diferenciado como el nuestro. (2013, pág. 156)

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Hechos destacados del mercado

Alemania es uno de los países de Europa consumidores de productos naturales, orgánicos libres de gluten.

Para el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones:

Alemania es un mercado importante de quinua en Europa. En comparación con los mercados para los productos de la competencia, como otros cereales, el mercado de la quinua en Alemania sigue siendo un mercado pequeño (...) Aunque importadores de Comercio Justo, tomaron la iniciativa en el comercio de la quinua, compradores de alimentos naturales que actualmente representan la mayor parte de la demanda. Se espera que la demanda aumente más en los próximos años, principalmente impulsado por el interés del consumidor en alimentos saludables. (ECUADOR, 2013, pág. 4)

Por lo tanto, la quinua es un producto alimenticio adaptado perfectamente a las preferencias a los consumidores del mercado alemán en alimentos saludables.

Calidad del producto de la quinua

En términos simples la calidad del producto es: cuando un producto cubre las expectativas del consumidor (...) Por lo tanto, la calidad para el consumidor final está determinada por las cualidades reales y aparentes que tiene un producto (Paspuel, 2014, pág. 17)".

Para que la quinua cumpla con los estándares de calidad como producto orgánico debe cumplir con el proceso de cultivo regida por las normas técnicas para productos orgánicos.

El comercio mundial de la quinua

Ecuador es uno de los principales productores y exportadores de la quinua en la que su actual productividad, demanda y consumo externo permite recomendar estrategias que ayuden al incremento del consumo de este alimento saludable y a la vez innovar este producto de origen vegetal.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:

El comercio mundial de la quinua ha experimentado un crecimiento significativo en el pasado reciente, pues a partir del año 2006 se aceleran las exportaciones desde la región. Este fenómeno ha determinado que la Organización Mundial de Aduanas haya introducido en la Enmienda 2012 del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías una apertura especial para este producto (FAO, 2014, pág. 7).

Los principales países importadores de la quinua son Estados Unidos, Canadá, Francia, Holanda y Alemania dándole un significativo ascenso a este importante producto alimenticio. Un dato muy importante es que en Estados Unidos se maneja la comercialización interna de la quinua a través de las empresas que compran el producto terminado o la materia prima para luego ponerla en venta con marca propia en la cadena de supermercados destinados a la venta de productos orgánicos.

Comercialización para el mercado externo

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:

La producción destinada a los mercados externos tiene otro nivel de exigencias, en cuanto a presentación, uniformidad e inocuidad. Debe resaltarse, además, que la quinua exportada es mayoritariamente producida y certificada como quinua orgánica, lo que contribuye a que se trate de

canales de comercialización más especializados, que se vinculan directamente con los importadores en los mercados de destino (FAO, 2014, pág. 15) .

Las grandes empresas por lo general poseen un soporte financiero o económico que les permite que les permite cumplir con todos los requisitos y trámites para la comercialización internacional, a diferencia de las empresas pequeñas y productores que solo se encargan del procesamiento de la quinua.

7. Justificación e Importancia

La exportación de nuevos productos en el mercado internacional, genera diferentes alternativas en los medios de comercialización, lo que impulsa y estimula a los empresarios a darle más valor a sus productos y servicios a ofrecer, aprovechar el mercado internacional, el mismo que está interesado en conocer sobre la transformación de la materia prima a producto terminado.

La economía de Ecuador se diferencia de los demás Estados por la capacidad de proveer productos naturales alimenticios con altos beneficios como lo es la quinua, que siendo esta la materia prima para la elaboración de nuevos y variados productos dispuestos a la exportación con un valor agregado, que a la vez generan ingresos monetarios con prometedores crecimientos económicos en este país.

En Ecuador la quinua se puede producir mayormente en la Sierra, con un área potencial de cien mil hectáreas, esto para favorecer a las poblaciones y zonas vulnerables, puesto que es un medio de comercialización que sirve para generar nuevas fuentes de ingresos económicos. (Bazile, Bertero, & Nieto, 2014, pág. 467)

“La FAO seleccionó a la quinua como uno de los cultivos destinados a ofrecer seguridad alimentaria en el siglo XXI”. (Simancas & Litardo, 2015, pág. 32)

Cuando nos referimos de seguridad alimentaria resaltamos que la quinua es un producto natural que permite a los pobladores tener la disponibilidad del mismo debido a sus cultivos en la gran parte de la Región Sierra, que además de eso es de fácil acceso, y de beneficios para las personas, ya que es un producto que brinda al cuerpo humano nutrientes que ayudan a la digestión del mismo, se beneficiarían también los productores, exportadores de la quinua porque aumentará la venta de la materia prima con el que pueden aumentar sus ingresos económicos.

8. Beneficiarios Potenciales

En este proyecto se es necesario establecer la población a quien va dirigida la oferta que es el mercado internacional de Alemania Hamburgo, una vez esto se plantea la propuesta generando beneficios no solo a quienes consuman el manjar de quinua, sino a la mano de obra que lo elabore, la cual se irá incrementando con la demanda de exportación y por ende un desarrollo económico positivo en los agricultores.

Exportar es un proceso que necesita tener reconocida la clientela, pues tomemos en cuenta que se trata de satisfacer necesidades a clientes potenciales en un mercado amplio, que quizá otro ya lo haga, mucho más al mejorar nuestras condiciones, ganaremos ese cliente, por ello la calidad, las especificaciones, la cantidad entrada, la puntualidad en las entregas, un costo igual o mejor servicio de preventa y sin dejar de lado la atención de post-venta, nos abrirá sin lugar a dudas un abanico de nuevas ofertas en un mercado internacional.

9. Aspectos Metodológicos

Tabla 1: Variables

VARIABLES DEPENDIENTES (PROBLEMA)	VARIABLE INDEPENDIENTES (CAUSA)	INDICADORES (EFECTO)
No existe exportación de manjar de quinua a Hamburgo – Alemania	Poco consumo de la quinua haciendo que su valoración alimenticia sea deficiente.	Producto alimenticio.
	Otros productores de alimentos a base de quinua solo apuntan al mercado interno	Nuevo mercado.
	La quinua es utilizada solamente para la elaboración de platos típicos, coladas y/o galletas.	Poco conocimiento sobre las variedades de uso de la quinua como materia prima para elaborar alimentos.

Metodología

Para la elaboración del proyecto de investigación se utilizan los siguientes métodos:

El método de investigación Inductivo, mismo que servirá para analizar los aspectos generales del objeto de estudio, es decir, se realizara toda la investigación necesaria sobre la quinua como producto natural y alimenticio para su exportación como manjar de quinua.

Se analizará directamente con los consumidores potenciales del manjar de quinua ya que ellos forman parte del objeto de estudio. Este método permitirá partir de situaciones específicas que serán analizadas en un marco teórico general y de este modo obtener conclusiones en base al problema de investigación.

El método deductivo. Este método ayudará a obtener los resultados al final del trabajo de investigación ya que parte de contextos generales manifestados por un marco

teórico general y que van a ser aplicados a una realidad específica como es la exportación del manjar de quinua hacia el mercado de Alemania-Hamburgo.

El método de observación, que posibilitará tener una mejor comprensión del funcionamiento del subsector que facilitará obtener la información necesaria mediante personas asociadas al mismo, quienes nos brindarán los conocimientos del producto natural para su proceso y exportación.

La exploración bibliográfica, que nos permitirá obtener información a través de revistas, libros, medios electrónicos, etc., se consultará también en las páginas web de las principales entidades relacionadas con los sectores de la producción y del comercio del Ecuador y del mundo.

Técnicas de investigación

Se utilizará fuentes de información de los principales sectores de producción a nivel local e internacional, tales como:

- MAGAP
- MIPRO
- PROECUADOR
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
- FAO, entre otros.

2. CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Objetivo del Capítulo

Crear estrategias de promoción y comercialización de manjar de quinua, hacia el mercado de Hamburgo, tomando en cuenta las técnicas necesarias para su distribución.

2.2. Análisis Estratégico

2.2.1. Análisis del macroentorno

El análisis del Macroentorno nos permite conocer la viabilidad y factibilidad del entorno en que la empresa va a operar, las condiciones necesarias con las que se va a contar y si estas favorecerán o no al crecimiento de la empresa.

2.2.1.1. Macroambiente del negocio

2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales

Situada al Norte de Alemania la ciudad de Hamburgo, cuenta con más de 1.746.300 habitantes, siendo uno de los centros industriales y comerciales más importantes y es el principal puerto del país. Es, además, una de las principales zonas emisoras de turistas por su buena conectividad aérea. Hamburgo cuenta con uno de los puertos más grandes del mundo y el segundo más grande de Europa. Esto hace que veas pasar barcos de mercancías en todo momento, además de ver millones de contenedores y grúa.

DATOS GENERALES	
Nombre Oficial	Ciudad Libre y Hanseática de Hamburgo
Idioma	Alemán, bajo alemán
Moneda	Euro
Religión	Norte y Este de Hamburgo son protestantes, Sur y Oeste católicos.

Clima	Junio - julio - agosto meses cálidos. Diciembre - enero - febrero meses fríos, durante todo el año el clima es húmedo.
Cultura	Existen alrededor de 40 teatros, 60 museos y 100 lugares de música y clubes, la mayor parte de sus habitantes se dedican a alguna actividad cultural.

2.2.1.1.2. Factores demográficos

Población	1.786.448 habitantes aproximadamente, con densidad de 2.365.7 /km ²
Tasa de crecimiento población anual	última población conocida es de 1 746 300 (Año 2013). Este fue 2.168% del total población Alemania. Si la tasa de crecimiento de la población sería igual que en el periodo 2011-2013 (+1.15%/Año), Hamburgo la población en 2018 sería: 1 849 533. ^[1]
Índice de desarrollo humano 2015	En el 2015 fue 0,926 puntos, lo que supone una mejora respecto a 2014, en el que se situó en 0,924. Desarrollo Humano muy alto sin embargo es el país que cuenta con mejor calidad de vida. ¹

2.2.1.1.3. Condiciones económicas

Alemania es la tercera economía del mundo por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 2.140.009 millones de euros, con una deuda del 68,1% del PIB. Su deuda per cápita es de 25.846€ euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en Alemania es de enero de 2018 y fue del 1,6%. Alemania es uno de los países con menos porcentaje de personas desempleadas del mundo.²

¹ Datosmacro.com

² Datosmacro.com Alemania: Economía y demografía.

Principales sectores de la economía

El mercado alemán es muy competitivo y segmentado, en él prima la calidad y la garantía de servicio. Con una de las normativas más restrictivas de la Unión Europea, Alemania marca tendencias en estándares y normativas. (INFO, 2017)

Sector Agrícola: Alemania es uno de los principales productores de leche de toda la Unión Europea y ocupa el puesto 5 en el mundo. Destaca el volumen del ganado porcino con un 22% de totalidad en toda Europa posicionándose, así como el primer producto de carne porcina, del mismo modo se destaca como el segundo productor de carne vacuna en toda Europa con un 15% del total (2017).

Sector Industrial: La industria emplea a unos 5,3 millones de personas, aproximadamente el 12% de toda la población ocupada. Las características fundamentales son la elevada productividad y la fuerte orientación hacia los mercados exteriores. Por ramas de actividad la importancia principal corresponde a las más clásicas, como el automóvil, la maquinaria, química y metalurgia (2017).

Sector pesquero: El sector pesquero da trabajo a unas 40.000 personas y reviste especial importancia en las regiones marítimas del Mar del Norte y Mar Báltico. La minería alemana está especializada en el carbón y se concentra en dos variedades; la hulla, que se extrae en la cuenca del Ruhr, y el lignito, que se extrae asimismo en la cuenca del Ruhr y también en el centro y el este de Alemania (2017).

Balanza Comercial:

En 2017 Alemania registró un superávit en su Balanza comercial de 249.194,1 millones de euros, un 7,64% de su PIB, inferior al superávit alcanzado en 2016, de 251.727,8 millones de euros 275.372,8 millones de dólares, el 8,01% del PIB. La

Los principales destinos de las exportaciones de Alemania son los Estados Unidos (\$118 Miles de millones), Francia (\$110 Miles de millones), el Reino Unido (\$94,1 Miles de millones), los Países Bajos (\$86,8 Miles de millones) y China (\$85,4 Miles de millones).⁴

Principales productos de exportación

En este listado exponemos la lista de los diez productos más exportados de Alemania, apareciendo en primera posición los vehículos con 251,9 mil millones de dólares y representando un 18,8% del porcentaje total, seguido con una cierta distancia por los ordenadores con 224,6 mil millones de dólares y un porcentaje de 16,8%, y cerramos el tercer puesto con la maquinaria eléctrica, representando un valor de importaciones de 137,7 mil millones de dólares y 10,3% sobre el porcentaje total ⁵.

Tabla 2: Principales productos de exportación de Alemania

Nº	Concepto	Exportaciones	Porcentaje total
1	Vehículos	251,9	18,80%
2	Ordenadores	224,6	16,80%
3	Maquinaria Eléctrica	137,7	10,30%
4	Farmacéuticos	76,8	5,70%
5	Aparatos ópticos, técnicos y médicos	64,4	4,80%
6	Plásticos	61,9	4,60%
7	Aviones, naves espaciales	46,8	3,50%
8	Artículos de acero o hierro	28,6	2,10%
9	Combustibles minerales	26	1,90%
10	Químicos orgánicos	25,3	1,90%

Fuente: Economipedia.com

⁴ <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/deu/>

⁵ Economipedia.com

Como se puede observar, los vehículos, ordenadores y maquinarias ocupan el primer lugar de los productos mas exportados de Alemania.⁶

Principales países proveedores

Tabla 3: Principales países proveedores

DISTRIBUCIÓN DEL COMERCIO POR PAISES 2016			
PRINCIPALES CLIENTES	% del TOTAL	PRINCIPALES PROVEEDORES	% del TOTAL
1 Estados Unidos	7,4	1 China	7,8
2 Francia	7,0	2 Países Bajos	6,9
3 Reino Unido	5,9	3 Francia	5,4
4 Países Bajos	5,4	4 Reino Unido	4,8
5 China	5,2	5 Italia	4,3
11 España	2,8	12 España	2,3

Fuente: <https://www.extenda.es> – Ficha país Alemania pdf.

Principales productos de importación:

En este listado exponemos la lista de los diez productos más importados de Alemania, apareciendo en primera posición los ordenadores con 135,8 mil millones de dólares y representando un 12,9% del porcentaje total, seguido con una cierta distancia por la maquinaria eléctrica con 130,4 mil millones de dólares y un porcentaje de 12,4%, y cerramos el tercer puesto con los vehículos, representando un valor de importaciones de 112,8 mil millones de dólares y 10,7% sobre el porcentaje total.⁷

⁶ <http://economipedia.com/ranking/productos-mas-exportados-alemania.html>

⁷ Economipedia.com

Tabla 4: Principales productos de importación

Nº	Concepto	Importaciones	Porcentaje total
1	Ordenadores	135,8	12,9%
2	Maquinaria eléctrica	130,4	12,4%
3	Vehículos	112,8	10,7%
4	Combustibles minerales	77,9	7,4%
5	Farmacéuticos	48,7	4,6%
6	Plásticos	40,2	3,8%
7	Aparatos ópticos, técnicos y médicos	37,8	3,6%
8	Químicos orgánicos	30,2	2,9%
9	Hierro, acero	23	2,2%
10	Aviones, naves espaciales	21,1	2,0%

Fuente: Economipedia.com

Resulta curioso cómo siendo uno de los países más exportadores del mundo de vehículos a su vez importa gran cantidad de ellos. Sus importaciones se centran en las tres categorías principales, aunque los combustibles también suponen una gran parte de sus importaciones.

2.2.1.1.4. Auditoria de competencia

A nivel mundial, los productos comestibles a base de quinua son elaborados y comercializados por varios países, tiene una enmarcada adaptabilidad del cultivo a una gran variedad de escenarios ecológicas, de los principales países productores de la quinua como son Perú, Bolivia y en las tierras altas de Ecuador.

“El hecho de que se trata de un cultivo desarrollado casi exclusivamente por pequeños productores, generalmente en condiciones de producción orgánica, lo que le otorga características especiales cada vez más valoradas en el comercio internacional (FAO, 2014)”.

Países exportadores

En la siguiente tabla, se indican los principales países exportadores de quinua bajo la partida arancelaria 100890 (los demás cereales).

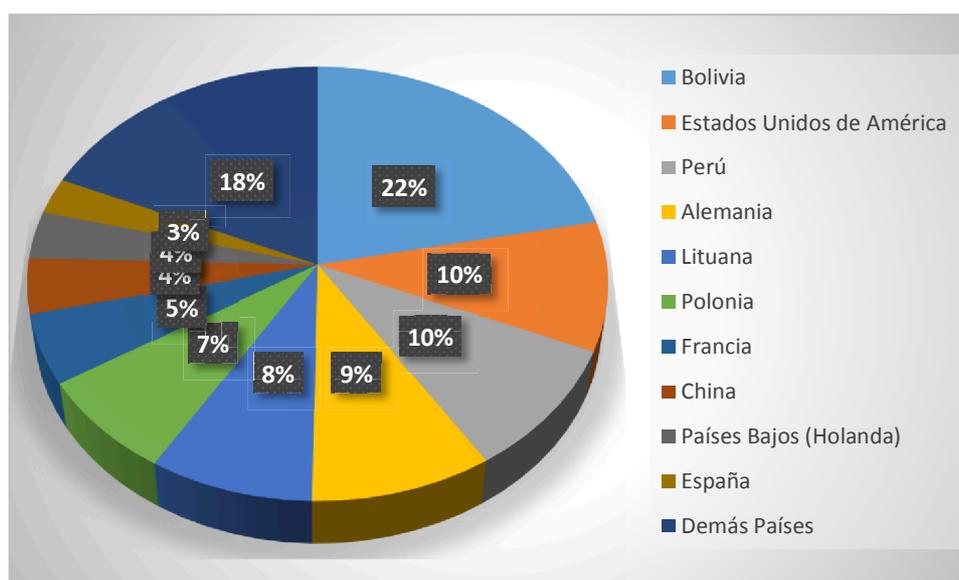
Tabla 5: Principales países exportadores de la quinua a nivel mundial

Países	USD	cantidad exportada (toneladas)
Bolivia	133,952	307,500
Estados Unidos de América	59,162	17,242
Perú	58,737	13,794
Alemania	57,503	165,973
Lituana	51,964	194,354
Polonia	45,706	186,275
Francia	31,985	80,968
China	25,280	44,828
Países Bajos (Holanda)	21,676	41,103
España	16,400	48,381
Demás Países (87)	112,883	233,014
TOTAL GENERAL	615,248	1333,432

Fuente: <http://quinua.pe>

En base a este indicador, el porcentaje de participación de mercado es el siguiente:

Gráfico 3: Principales países exportadores de quinua a nivel mundial



Fuente: <http://quinua.pe>

Países importadores

De acuerdo a información proporcionada por quinua.pe, los principales países importadores de la quinua son: Estados Unidos de América y Países Bajos (Holanda), que representó un total de ventas de \$105,014 y \$55,463 durante el año 2014.

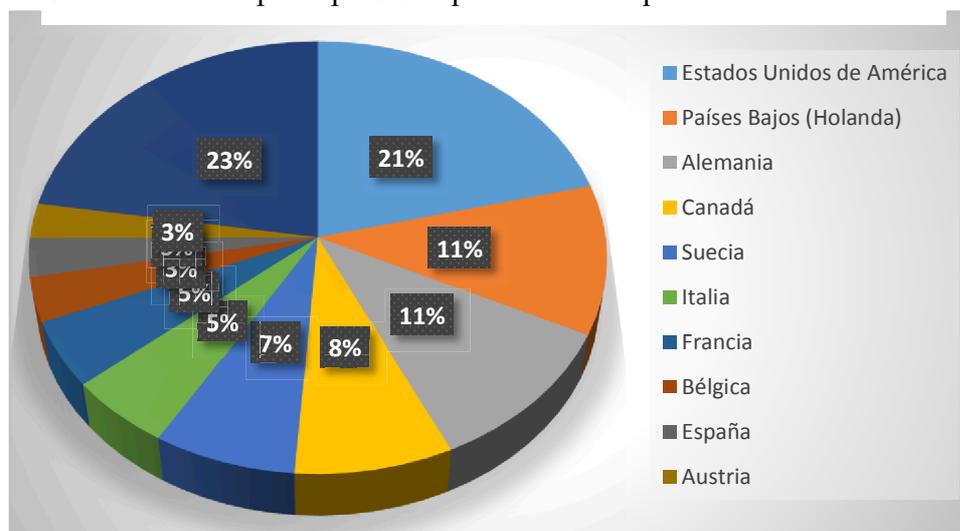
Tabla 6: Países importadores de quinua a nivel mundial

Países	USD	cantidad exportada (toneladas)
Estados Unidos de América	105,014	37,770
Países Bajos (Holanda)	55,463	150,11
Alemania	54,137	173,443
Canadá	40,502	10,229
Suecia	36,506	125,993
Italia	26,823	63,165
Francia	24,321	107,900
Bélgica	16,500	33,671
España	14,396	29,214
Austria	12,925	27,262
Demás Países (165)	111,968	171,243
TOTAL GENERAL	498,555	930,000

Fuente: <http://quinua.pe>

En relación a lo expuesto anteriormente, los principales países importadores de quinua a nivel mundial son los siguientes:

Gráfico 4: Principales países importadores de quinua a nivel mundial

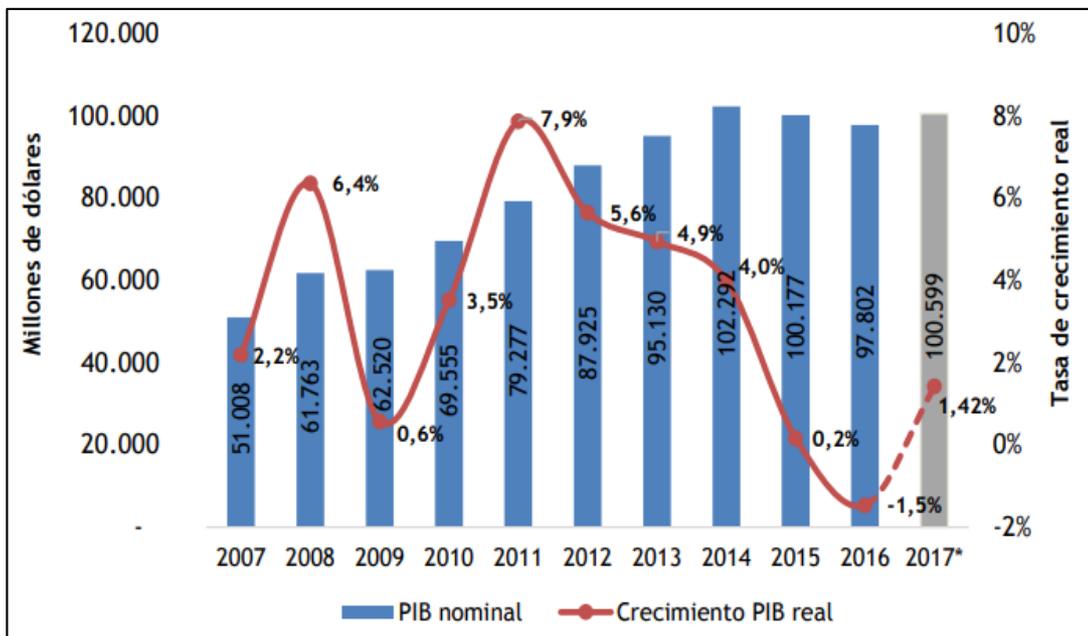


Fuente: <http://quinua.pe>

2.2.1.2. Microambiente externo (Ecuador)

La previsión oficial como Banco Central del Ecuador es que la economía nacional presenta un crecimiento de 1,5% en 2017. El informe, destaca que el crecimiento de la economía ecuatoriana de 3,8%, en el tercer trimestre de 2017, fue el segundo más alto de la región. La inversión extranjera directa se destinó principalmente al sector agrícola con \$33 millones (VISTAZO, 2018).

Gráfico 5: Crecimiento del PIB 2007-2017



Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil⁸

Producto Interno Bruto por Industria Tasas de variación (a precios de 2007)

Tabla 7: 5 Industrias que más decrecieron

Industrias	2017
1. Correos y comunicaciones	-10,8%
2. Construcción	-8,9%
3. Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria.	-7,0%
4. Alojamiento y servicios de comida	-5,9%
5. Actividades profesionales, técnicas y administrativas.	-3,9%

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

⁸ <http://www.lacamara.org>

Según datos recabados por la cámara de comercio de Guayaquil, las empresas dedicadas a las actividades detalladas en la tabla anterior sufrieron caída en sus actividades económicas en relación a periodos anteriores

Tabla 8: 5 Industrias que más crecieron

Industrias	2017
1. Refinación de petróleo	45,4%
2. Acuicultura y pesca de camarón	9,3%
3. Suministro de electricidad y agua.	7,9%
4. Pesca (excepto camarón)	6,3%
5. Servicio doméstico	3,7%

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

Así mismo, hubo un repunte en otras industrias que vieron una mejora en sus actividades, teniendo un crecimiento notable en relación a las que vieron mermadas sus actividades

Balanza comercial – principales productos exportados e importador por Ecuador.

La Balanza Comercial del Ecuador del año pasado registró un superávit de 615,0 millones de dólares. Esto debido a la recuperación de valor FOB de las exportaciones petroleras y también de las no petroleras.⁹

⁹ <http://cee.org.ec/2017/08/22/balanza-comercial-del-ecuador-del-primer-semestre-de-2017/>

Tabla 9: Balanza Comercial Ecuador 2017

SUBIERON	INCREMENTO (TM.)	INCREMENTO FOB (DÓLARES)	INCREM. VALOR FOB (%)
Banano y plátano	323,000	237,500,000	16,9%
Camarón	33,000	264,600,000	21,9%
Cacao elaborados	22,000	-31,600,000	-9,2%
Enlatados de pescado	13,000	128,700,000	29,4%
Flores Naturales	11,000	68,200,000	15,7%
Extractos y aceites vegetales	33,000	36,500,000	27,3%
Otra manufacturas de metal	11,000	3,800,000	2,3%
Productos mineros	6,000	-16,400,000	-11,1%
Madera	17,000	-15,300,000	-12,4%
Elaborado de banano	1,000	9,700,000	15,7%
Harina de pescado	8,000	1,900,000	3,1%
Tabaco en rama	3,000	15,000,000	78,3%
Manuf. de papel y cartón	8,000	1,000,000	3,7%
Otros elaborados del mar	1,000	-2,100,000	-9,4%
TOTAL		701,500,000	

Fuente: Comité empresarial ecuatoriano¹⁰

Relación Comercial Ecuador – Alemania

Alemania es el segundo socio comercial más importante para Ecuador. Alemania se ha convertido en un destino para productos ecuatorianos como cacao, café, banano, entre otros, siendo también un mercado que persigue productos orgánicos y con certificaciones que aseguren el valor agregado.

Principales productos exportados por Ecuador a Alemania

Tabla 10: Principales productos exportados de Ecuador a Alemania¹¹

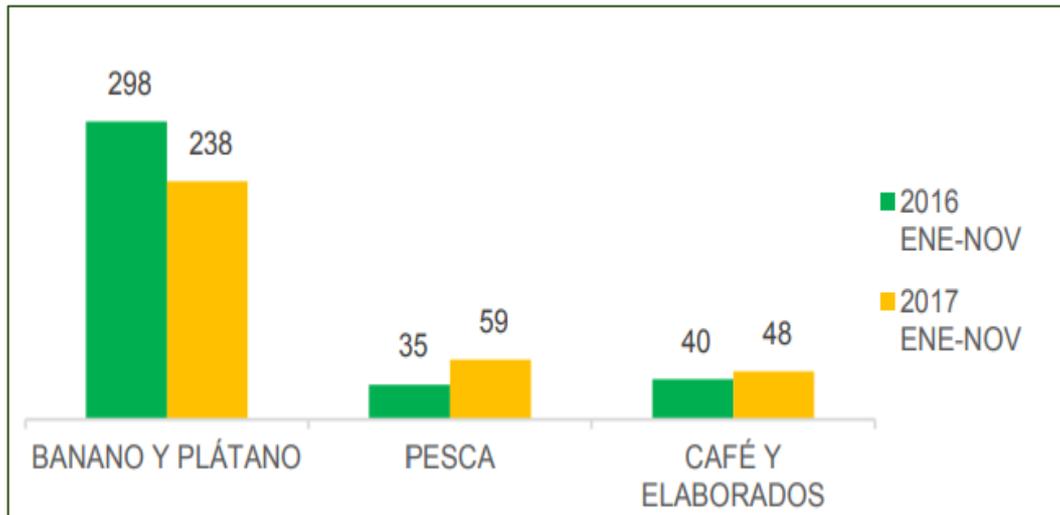
DESCRIPCIÓN	2016 ENE-NOV	2017 ENE-NOV	ARANCEL 2017
Demás bananos frescas tipo Cavendish Valery	258,107	203,744	97 EUR / TON
Extractos, esencias y concentrados de café	39,047	46,876	0%
Banano orgánico certificado	38,234	32,598	97 EUR / TON
Los demás cacao en grano, crudo o tostado ncop	34,319	22,893	0%
Listados y bonitos en aceite	4,545	15,530	0%

¹⁰ <http://cee.org.ec/2017/08/22/balanza-comercial-del-ecuador-del-primer-semestre-de-2017/#prettyPhoto>

¹¹ file:///C:/Users/Operador/Downloads/PROEC_FT2018_ALEMANIA_ENERO.pdf

En las líneas de productos exportadas hacia Alemania, gracias a tratados y convenios las tasas arancelarias de CERO% favorecieron en la mayoría de los casos a un incentivo productivo sobre dichos productos

Gráfico 6: Exportaciones de Ecuador a Alemania por sector millones USD



Fuente: Pro Ecuador¹²

El banano a sido el uncio producto que a disminuido su cantidad de exportacion, pero a permitido que otros porductos aumenten su cantidad exportada favoreciendo otros sectores productivos

¹² file:///C:/Users/Operador/Downloads/PROEC_FT2018_ALEMANIA_ENERO.pdf

Tabla 11: Productos importados Ecuador-Alemania (Miles USD)

DESCRIPCIÓN	2016 ENE-NOV	2017 ENE-NOV	ARANCEL
Los demás medicamentos para uso humano	21,780	20,167	4.10%
Las demás jeringas, agujas y catéteres	8,223	9,004	0%
Los demás motores para barcos	-	7,767	0%
Los demás reactivos de laboratorio	7,153	7,290	0%
Reactivos que no se empleen en el paciente	17,957	7,134	0%
Filtros para equipar aparatos médicos	7,128	7,063	0%
Los demás instrumentos y aparatos de medicina	4,873	5,599	0%
Electromédicos	3,475	5,509	0%

Principales productos importados de Alemania a Ecuador.

Fuente: Pro Ecuador¹³

Así como en toda relación comercial existe la contraparte, no solo es la exportación a un mercado, pues en la relación bilateral la importación también cuenta un papel importante pues si se desea vender, también se debe consumir en relación a la posibilidad del mercado interno.

2.2.2. Análisis de la Industria

Un análisis de industria es reconocer si es viable la implementación y resulta fácil y remunerativa la inversión que se haga. Las facilidades puede decirse que dependen de políticas económicas referentes a entradas y salidas de capital y la existencia de competidores directos o actividades muy similares que saturen el mercado.

El alcance y el fácil acceso son dependientes de la visión que tengan tanto proveedores como consumidores del producto, esto genera un poder de negociación que se

¹³ file:///C:/Users/Operador/Downloads/PROEC_FT2018_ALEMANIA_ENERO.pdf

convierte según sea elevado o bajo como reflejo directo de la ventaja sobre sus competidores directos.

Antecedentes generales de la quinua.

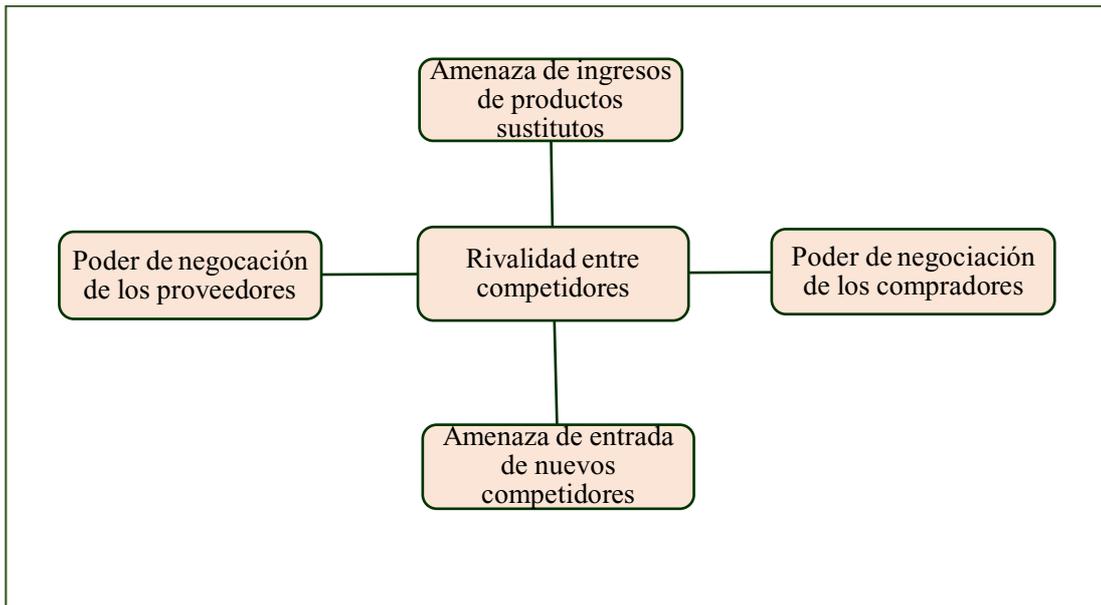
Actualmente, los cultivos de quinua proporcionan valiosos servicios alimenticios, la reintroducción y rescate del cultivo de quinua fue motivado principalmente por la FAO, institución que declaró al 2013 el año Internacional de la quinua, pues este programa constituyó un incentivo para que países como Ecuador, Perú y Bolivia promuevan y rescaten la cultura agronómica y alimenticia de este producto, sin embargo en Ecuador se fomentó el cultivo a través de la Estrategia de Fomento a la Producción de Quinua, una iniciativa de la Subsecretaría de Comercialización del MAGAP (Guerrero, 2016).

2.2.2.1. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.

Muchas de las empresas que toman la decisión de aplicar estrategias competitivas, utilizan el modelo de Porter ya que, el mismo les permite medir la rentabilidad de su producto en el mercado.

- ✓ Amenaza de Entrada de nuevos competidores
- ✓ Rivalidad entre competidores
- ✓ Poder de negociación de los proveedores
- ✓ Poder de negociación de los compradores
- ✓ Amenazas de ingresos de productos sustitutos

Gráfico 7: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Arce, 2015)

Tabla 12; Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para Quinua Manjar

Nuevos competidores	Son muchas las marcas que hay en el mercado, de productos elaborados a base de quinua, considerando una fuerte influencia de nuevos competidores para Naymar.
Poder de negociación.	A pesar de que existen productos elaborados a base de quinua en el mercado, es el cliente quien decide con que empresa va a negociar dichos productos.
Poder de negociación de la materia prima	Se considera una influencia alta de negociación con los proveedores de la materia prima, debido a que la quinua se cultiva solo en las regiones montañosas y de clima frío, haciendo que los costos sean un poco elevados.
ingresos de productos sustitutos del manjar de quinua	En el mercado poco a poco se van incrementando nuevos productos elaborados a base de quinua tales como; galletas, barras de cereales, sopas, etc.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	La competencia para Naymar no es muy alta con otros productos, ya que, en el mercado existen los mismos productos en diferentes marcas como la sopa de quinua, galletas, cereales, barra de cereales, pero no hay manjar de quinua.

Elaborado por: las autoras

2.2.2.2. Análisis de las capacidades estratégicas

Las capacidades estratégicas para Naymar permite crear ventajas competitivas en el mercado a través de la estimación de recursos y capacidades considerando su accesibilidad

Recursos tangibles.

Los recursos intangibles son todos los activos fijos con los que cuenta Naymar para su proceso o desarrollo.

Tabla 13: Recursos tangibles

RECURSO	DESCRIPCIÓN
Financiero	Naymar cuenta con un porcentaje de valor propio como capital para la inversión del proyecto que es un total de USD \$ 77,474.36, teniendo que recurrir a un valor externo mediante financiamiento bancario por un total de USD \$ 43, 234.35, con un ratio de endeudamiento de 1.79 ¹⁴ .
Físico	La empresa operará en la ciudad de Manta, provincia de Manabí.
Tecnológico	El proceso de elaboración del manjar de quinua se lo hará utilizando maquinarias y herramientas industriales debido a la capacidad de elaboración para su exportación. Además, el proceso contable de la empresa será llevado mediante un proceso contable computarizado.
Organizacional	La empresa estará conformada por: Gerente General, secretaria, jefe de producción, jefe financiero, jefe de comercio exterior, operarios y bodegueros.

Elaborado por: las autoras

¹⁴ Cifra obtenida dividiendo el monto total de la deuda para el valor de capital propio (77474.36/43234.35= 1.79).

Recursos Intangibles

Tabla 14: Recursos Intangibles

RECURSO	DETALLE
Humano	No se puede dejar de lado, los gustos y opiniones de los clientes respecto a nuestro producto, siendo importante que el personal mantenga la responsabilidad de hacer cumplir todos los procesos llevados a cabo en la empresa, así como las normas vigentes de producción, ya que no solo es llevar el producto a la exportación sino mantener el cliente y abrir nuevos mercados internacionales.
Innovación y creatividad	El éxito de la empresa dependerá no solo en exportar sino en la habilidad, creatividad de hacer los negocios, así como la innovación del producto y lograr que los procesos se cumplan a cabalidad y aplicándolos de forma correcta.
Reputación	Mantener el prestigio de nuestro producto y la imagen de la empresa en el mercado internacional es muy importante ya que de ellos dependerá el progreso y crecimiento, así como la rentabilidad de la misma.

Elaborado por: las autoras

Capacidades organizacionales

Tabla 15: Capacidades Organizacionales

RECURSOS	DETALLE
Servicio al cliente	El personal de la empresa deberá estar debidamente capacitado para dar atención a clientes, dominio del idioma inglés para estar en mejor comunicación con los clientes del mercado alemán y de futuros mercados internacionales.
Capacidades de desarrollo del producto	Como toda empresa procesadora de alimentos, Naymar deberá cumplir con las normas de calidad e higiene en la elaboración del producto.
Procesos de innovación	El sabor del manjar de quinua, la marca, etiqueta, empaque envase tendrán su proceso de innovación a mediano o largo plazo y dependiendo de los gustos y exigencias del mercado.

Elaborado por: las autoras

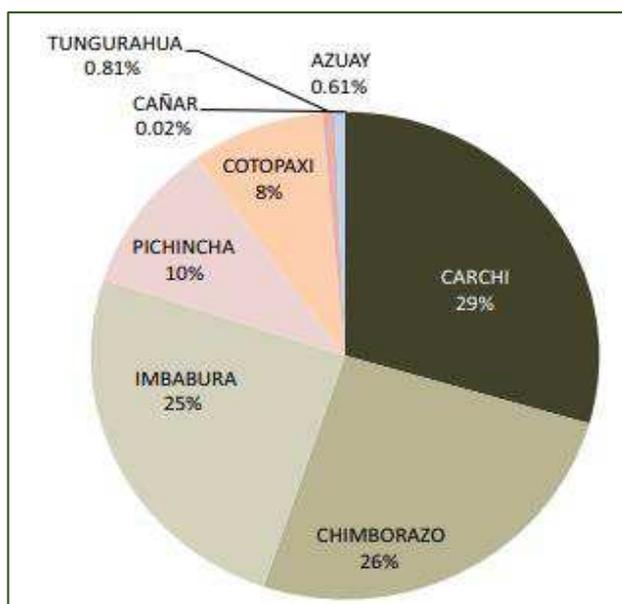
2.2.3. Análisis interno

Microambiente interno

En Ecuador, el cultivo de la quinua se realiza en terrenos que tienen buenas características geográficas, climáticas y de suelos, que le permiten una adecuada adaptación y desarrollo.

La quinua es un alimento bastante saludable rica en nutrientes como proteínas, fibra, fosforo, hierro, potasio, vitaminas, entre otras, cultivándose de manera orgánica y aunque específicamente no es un cereal es parte del alimento integral.

Gráfico 8: Representatividad provincial en la superficie sembrada de quinua



Fuente: INEC/ESPAC¹⁵

¹⁵ http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/rendimiento_quinua.pdf

2.2.4. Análisis FODA

2.2.4.1. Análisis frente externo

Tabla 16: Análisis frente externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Tendencia creciente del mercado a demandar el consumo de productos alimenticios por sus importantes propiedades nutricionales.</p> <p>Consumo de comidas rápidas como una fuente alternativa a la falta de tiempo que tienen muchas personas dedicadas a labores en tiempo completo.</p>	<p>El mercado demanda muchos productos alimenticios elaboraciones a base de quinua, que suelen ser de baja calidad, bajo precio, pero con posicionamiento en el mercado, del mismo modo hay alimentos como la sopa de quinua o cremas instantáneas que tienen una imagen negativa no saludable en el mercado.</p>
<p>Campañas publicitarias con gran aceptación con el fin de incentivar el consumo alimenticio de productos ecuatorianos por sus propiedades nutricionales</p>	<p>Aprovechamiento de las oportunidades existentes por parte de la competencia.</p> <p>Canales de distribución con alto poder de negociación.</p>

Elaborado por: las autoras

2.2.4.2. Análisis frente interno

Tabla 17: Análisis frente externo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Desarrollo de la economía a través del proceso de producción y distribución del manjar de quinua</p>	<p>Existencia de varios compradores de la quinua como materia prima.</p>
<p>Equipo de trabajo comprometido con las labores y responsabilidades de la empresa.</p>	<p>Aparición de nuevas marcas de la quinua en el mercado.</p>
<p>Equipo de trabajo expertos en negociaciones internacionales y manejo de comercio exterior.</p>	<p>Manejo del cambio de moneda, Euro/Dólar.</p>

Elaborado por: las autoras

2.2.5. Viabilidad Estratégica de invertir

NAYMAR utilizará la matriz atractiva – competitividad para establecer la estrategia de inversión, teniendo presente que el atractivo que posee toda empresa depende en gran medida de la rentabilidad viable de los negocios que hará en el mercado.

La matriz atractivo – productiva depende de los siguientes factores involucrados.

- *Atractivo de la industria*, siendo este un atractivo medio presentando mejoras a largo plazo.
- *Fortaleza del negocio*, siendo un atractivo muy alto permitiendo a la empresa crecer en el mercado.

2.3. Planeamiento estratégico

2.3.1. Visión y Misión

Visión

Ser la empresa ecuatoriana única productora de manjar de quinua con destacado reconocimiento en el mercado en términos de calidad, innovación, nutrición y sabor.

Misión

NAYMAR busca ofrecer al consumidor ecuatoriano y alemán este producto elaborado a base de quinua que conserva sus propiedades nutricionales, comprometidos con el cumplimiento de los requisitos del producto en cuanto a calidad y descripciones para su respectiva elaboración, seguridad, salud para el personal y legalidad referente a la actividad de la empresa.

2.3.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de Naymar están divididos en dos grupos:

- ✓ Objetivos financieros
- ✓ Objetivos no financieros

2.3.2.1. Objetivos financieros

Volumen:

- ✓ Ampliar la participación del mercado en la comunidad europea y mercados externos en la que el producto sea parte integral de la alimentación nutritiva.
- ✓ Manejar un grado de recuperación de la inversión no mayor a cinco años.
- ✓ Abastecer el 8% de la demanda insatisfecha de productos elaborados a base de quinua en la etapa inicial del proyecto en el mercado de Alemania.

Estabilidad:

- ✓ Mantenerse posicionado en el mercado y aumentar su participación cuanto a los primeros cinco años de operaciones en Hamburgo.

2.3.2.2. Objetivos no financieros

Imagen Corporativa:

- ✓ Capacitar constantemente al personal.
- ✓ Originar un ambiente apropiado en cuanto a la seguridad en la empresa.

Control Alimenticio:

- ✓ Indicar los beneficios de consumir manjar de quinua que aporten a la salud

nutricional de las personas.

- ✓ Apoyar al manjar de quinua como producto ecuatoriano alimenticio y nutricional.
- ✓ Cumplir con las normas fitosanitarias de alimentos MSP – Ecuador y Alemania

Art. 1.- Objeto.- la presente normativa técnica sanitaria establece las condiciones higiénico sanitarias y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaclado transporte y comercialización de alimentos para consumo humano, al igual que los requisitos para la obtención de la notificación sanitaria de alimentos procesados nacionales y extranjeros según el perfilador de riesgos, con el objeto de proteger la salud de la población, garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.¹⁶

Ampliación tecnológica:

- ✓ Incorporar tecnologías en los procesos de elaboración del manjar de quinua.

2.3.3. Estrategias.

2.3.3.1. Matriz atractivo-competitividad

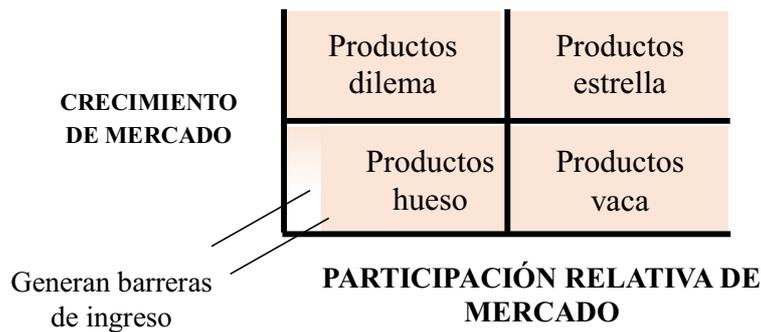
NAYMAR implementará una estrategia de **desarrollo dinámico** que nos permita innovar para aumentar la participación del producto en el mercado internacional.

2.3.3.2. Matriz BCG

“La matriz Boston Consulting Group (BCG) es utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto/negocio dentro del mercado (Ruiz, 2012)”.

¹⁶ <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06NOR2016-RESOLUCION03-1.pdf>

Gráfico 9: Matriz BCG



Elaborado por: las autoras

NAYMAR ubica el manjar de quinua como producto dilema, ya que al ser un producto nuevo en el mercado de Hamburgo se puede presentar una baja participación pudiendo llegar al fracaso, sin embargo, son altas las oportunidades de crecimiento haciendo un seguimiento al mercado y conociendo los gustos de los clientes potenciales, logrando de esta manera el éxito de la empresa.

2.3.3.3. Estrategias genéricas de desarrollo

NAYMAR tienen la posibilidad de manera costos accesibles en el mercado, debido a que en nuestro país hay acceso a la materia prima en abundancia, cultivada en zonas montañosas y de excelente clima para su buen desarrollo en cualquier época del año.

2.3.3.4. Estrategias de crecimiento

Crecimiento intensivo en el mercado de referencia

El manjar de quinua es un producto nuevo en un mercado de alimentos existente, por lo que es importante que Naymar conozca la diversificación de los productos alimenticios que ya están inmersos en el mercado de referencia, y en base a ellos desarrollar estrategias de crecimiento intensivo.

2.3.3.5. Estrategia competitiva

Para NAYMAR, una estrategia competitiva permite conocer la posición ante la competencia; esta posición se da entre cuatro categorías:

- ✓ **Líder:** tiene una posición dominante.
- ✓ **Retador:** aún no desarrolla su producto ni goza de la captación suficiente de mercado.
- ✓ **Seguidor:** empresas que se limitan a crecer a medida que crece el mercado.
- ✓ **Especialista:** sólo se especializa en un pequeño nicho de mercado.

En el caso de NAYMAR la estrategia que va a adoptar es la de **retador** porque pretende alcanzar el liderazgo, y esto implica atacar al líder, es decir, enfrentarlo con las mismas estrategias que él utiliza para liderar en el mercado.

Entre las estrategias a utilizar como retador se realizarán las siguientes:

- Descuento en precios para compras al por mayor.
- Innovación de producto, adaptándolo cada vez más a los gustos del cliente.
- Servicios mejorados, al contar con un agente de ventas en el país de destino, podremos conocer de cerca las diversas solicitudes y problemas a los que se enfrentan los compradores.
- Reducción de costos de producción, al cultivarse la materia prima en un lugar apto para su desarrollo y crecimiento.
- Promoción publicitaria a través de internet.

2.3.3.6. Estrategias de desarrollo internacional

Tabla 18: Estrategias de desarrollo internacional- NAYMAR

MODALIDAD	ESTRATEGIA
Exportación	Aumentar el volumen de las ventas año a año
Estado estipulado	Contratos a largo plazo con mediadores referente a la exportación del manjar de quinua.
Estado participativo de NAYMAR	Crecimiento participativo en el mercado de exportación
Inversión directa de NAYMAR	Establecer alianzas con los importadores
Representación autónoma de NAYMAR	Proceso de capacidades del personal, políticas, etc.

Elaborado por: las autoras

2.3.4. Sistema de Valores

Valores institucionales

- ✓ **Liderazgo:** Se líderes en el mercado fijándose metas positivas
- ✓ **Calidad:** Prioridad en la atención al cliente innovando de acuerdo a sus gustos y preferencias.
- ✓ **Respeto:** Puntualidad en el cumplimiento de los requerimientos del mercado objetivo.
- ✓ **Agregar valor:** Contar con trabajadores responsables y comprometidos con su trabajo.
- ✓ **Legalidad:** Respetar las leyes vigentes de exportación, tanto de nuestro país como el del país de destino.
- ✓ **Integridad:** Solución inmediata a cualquier inconveniente.
- ✓ **Eficiencia:** Realizar un excelente trabajo que satisfaga tanto al mercado objetivo como a la empresa en general.

3. CAPITULO III: PLAN COMERCIAL

3.1. Objetivos del capítulo

Crear un plan financiero equilibrado al negocio que permita conocer la perspectiva del proyecto desde el punto de vista financiero y medir la utilidad que se va a generar del capital invertido en el proyecto.

3.2. Análisis del mercado de referencia

El sector de la distribución alimentaria organizada en Alemania evolucionó positivamente en el año 2013, con una facturación de 180,3 millardos € (2012: 175,3 mrd. €). (Uzcanda, 2014).

La ciudad de Hamburgo en Alemania es una de las principales ciudades con alimentación nutricional más alto motivo por el cual, países de exportación de este producto como Bolivia, Perú y Ecuador han apuntado hacia el mercado alemán para la exportación de la quinua en sus diferentes presentaciones como sopa, crema, cereales, entre otros.

3.2.1. Tipo y estructura de mercado

Existe un estimado de la población en Hamburgo comprendida entre los 20 y 60 años que representa el 45% del total de su población, considerando la aceptación de las ventas del producto

Tabla 19: Identificación de la demanda

Población de Hamburgo:	1 787,408 hab.
Edad del consumidor:	De 20 a 60 años
Porcentaje de la población que cumple con el perfil:	45%
Total de población que cumple con el perfil:	804,333.60 hab.
Porcentaje de la población que prefiere el manjar de quinua	35%
Total de población que prefiere el manjar de quinua:	281,151.76 hab.

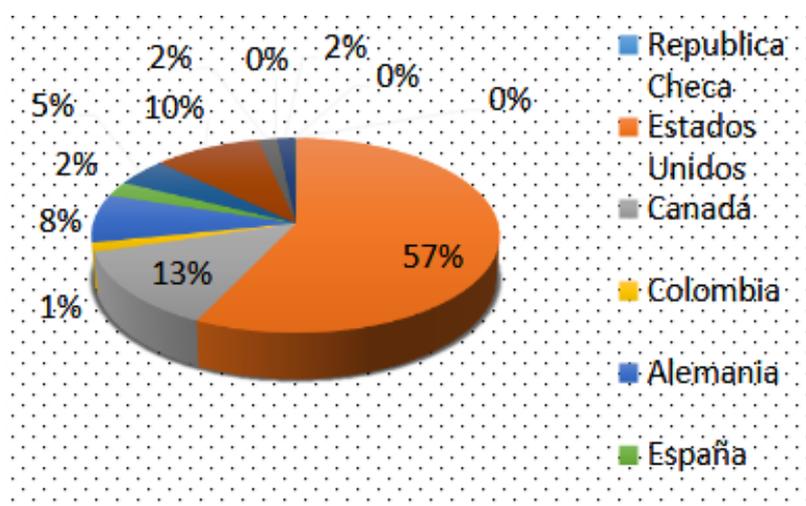
Elaborado por: las autoras

TASA DE CRECIMIENTO		2.60%	
DEMANDA			
AÑO	POBLACIÓN	CONSUMO PERCAPITA	CONSUMO TOTAL
2017	1,787,408.00	20	35,748,160.00
2018	1,833,880.61	20	36,677,612.16
2019	1,881,561.50	20	37,631,230.08
2020	1,930,482.10	20	38,609,642.06
2021	1,980,674.64	20	39,613,492.75

3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivo.

En Ecuador se produce la quinua de manera tradicional en la región sierra a una altura de 2.500 a 3.600 m.s.n.m por las condiciones agroecológicas así como por la importancia misma que tiene este grano en los sistemas de producción (Alcocer, 2017). A continuación, se destacan los principales países a los que se exporta la quinua.

Gráfico 10: Principales destinos de exportación de la quinua



Fuente: (Alcocer, 2017)¹⁷

¹⁷ Principales destinos de exportación de la quinua. Adaptado del Banco Central del Ecuador

La exportación de quinua en los últimos años ha mantenido un crecimiento significativo, sobre todo hacia Estados Unidos el cual registra un 57% en toneladas importadas, siendo consecuente durante varios años, Canadá registra un 13%, Israel registra el 10%, Alemania registra el 8% y el 2% se registra entre otros países con menor porcentaje.

Evolución de las exportaciones ecuatorianas de quinua

Gráfico 11: Evolución de las exportaciones ecuatoriana de quinua



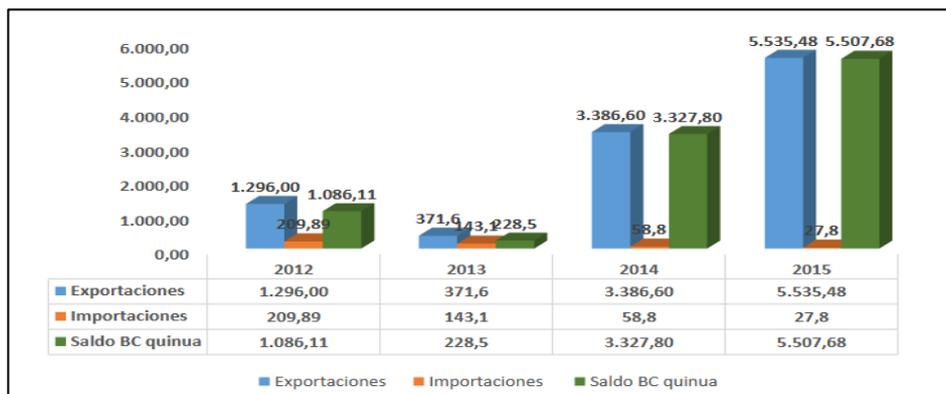
Fuente: (Alcocer, 2017)¹⁸

Las exportaciones ecuatorianas de quinua han ido en evolución desde el año 2010 como se puede apreciar en el gráfico. Para las 2012 dichas exportaciones se registraron en USD 1.296 miles, mientras que para el año 2016 se registró una exportación de USD 4793,7, lo que supone un incremento del 38.68% y 40.11% del valor FOB y volumen exportado respectivamente.

¹⁸ Evolución de las exportaciones de quinua 2010-2016. Adaptado del Banco Central del Ecuador.

Participación de la quinua con respecto a la Balanza Comercial

Gráfico 12: Balanza Comercial de la Quinua



Fuente: (Alcocer, 2017)¹⁹

Aunque las exportaciones de la quinua en Ecuador han incrementado significativamente en los últimos años, su participación respecto a las exportaciones totales de la Balanza Comercial aún es menores; sin embargo, para los productores de quinua, este crecimiento es muy importante porque del mismo modo han incrementado sus ingresos lo cual les ha ayudado a mejorar su calidad de productores.

3.2.3. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

Tabla 20: Demanda insatisfecha del mercado de referencia (USD)

CUATIFICACION DE LA DEMANDA INSASTIFECHA			
AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSASTIFECHA
2018	35,748,160.00	35,030,000.00	718,160.00
2019	36,677,612.16	49,776,882.63	13,099,270.47
2020	37,631,230.08	72,069,614.29	34,438,384.22
2021	38,609,642.06	105,813,156.16	67,203,514.10
2022	39,613,492.75	157,035,614.38	117,422,121.63

Elaborado por: las autoras

¹⁹ Participación de la quinua con respecto a la Balanza Comercial. Adaptado del Banco Central del Ecuador.

3.2.4. Demanda que atenderá el proyecto

Tabla 21: Demanda que atenderá el proyecto (KG)

2018	2019	2020	2021	2022
62,600	62,150	60, 232	59,428	59,428

Elaborado por: las autoras

3.3. Plan Comercial

3.3.1. Objetivos del plan comercial

Satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes potenciales de forma adecuada, dentro del tiempo establecido para la producción y entrega del producto.

Segmentos del mercado

El perfil de consumidores en el mercado de Hamburgo es el siguiente:

- ✓ Personas entre 20 y 60 años,
- ✓ Consumidores de alimentos nutricionales,
- ✓ Personas con nivel económico alto,
- ✓ Consumidores de productos alimenticios nutricionales de forma contraria a la adquisición de productos industrializados.

3.3.2. Mix de marketing

El Marketing Mix se puede definir como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta (Mora, 2008).

3.3.2.1. Auditoria y estrategia de producto

3.3.2.1.1. Atributos y beneficios del producto

Atributos intrínsecos

Es importante que el mercado potencial conozca los componentes del producto que será ofertado, cuáles son los ingredientes o materia prima con que se ha elaborado, tomando en con sideración y los requerimientos del cliente del mercado internacional, así como los requisitos necesarios para su salida o exportación.

Los atributos intrínsecos del manjar de quinua por unidad de NAYMAR son los siguientes:

Ilustración 1: Atributos Intrínsecos

ESP Componente:	%
Quinoa	85%
Leche	6 %
Azúcar	7 %
Canela molida	2 %
ENG Components:	
Quinoa	85%
Milk	6%
Sugar	7%
Ground cinnamon	2%
DE Komponente:	
Quinoa	85%
Milch	6%
Zucker	7%
Gemahlener zimt	2%

Conservar en un lugar fresco y seco / Store in a cool, dry place / An einem kühlen, trockenen Ort aufbewahren.

Elaborado por: las autoras

✓ **Atributos externos**

Se refiere a la presentación que nuestro producto tendrá.

Envase y sellado.

El manjar de quinua es un producto lácteo obtenido por concentración mediante el sometimiento al calor a presión normal, en todo proceso, de leche evaporada, con el agregado de azúcar y el agregado de quinua lavada y canela molida al gusto. El producto resultante tiene consistencia pastosa, más o menos estable y de color perla.

El manjar de quinua se concentrará en un envase de vidrio redondo con un contenido de 160 gramos sellado al vacío para conservar la mezcla en buenas condiciones, posteriormente serán fijadas con cinta de embalaje para darle protección y soporte debido a que puede sufrir movimientos bruscos al momento de ser trasladados en una caja grande en empaques de 18 unidades por cada tipo de estándar.

Para el envase, embalaje y empaque existen parámetros a considerar:

Protección: El producto debe contar con una buena protección ya que puede sufrir daños al momento de transportar el producto para su almacenaje, carga y descarga.

Promoción: Lo mejor para los consumidores es encontrar en el mercado un producto que tenga una presentación muy vistosa, que esté en buenas condiciones de sellado al vacío.

Etiquetado: El producto contará con dos tipos de etiqueta, una para el envase que contiene el manjar de quinua y, otra para las cajas estándar las cuales deben presentar las respectivas especificaciones de manipulación de la carga.

Ilustración 2: Etiqueta para el producto (frontal)



Ilustración 3: Etiqueta para el producto (trasera)



Elaborado por: las autoras



NayMar
The taste of Tradition



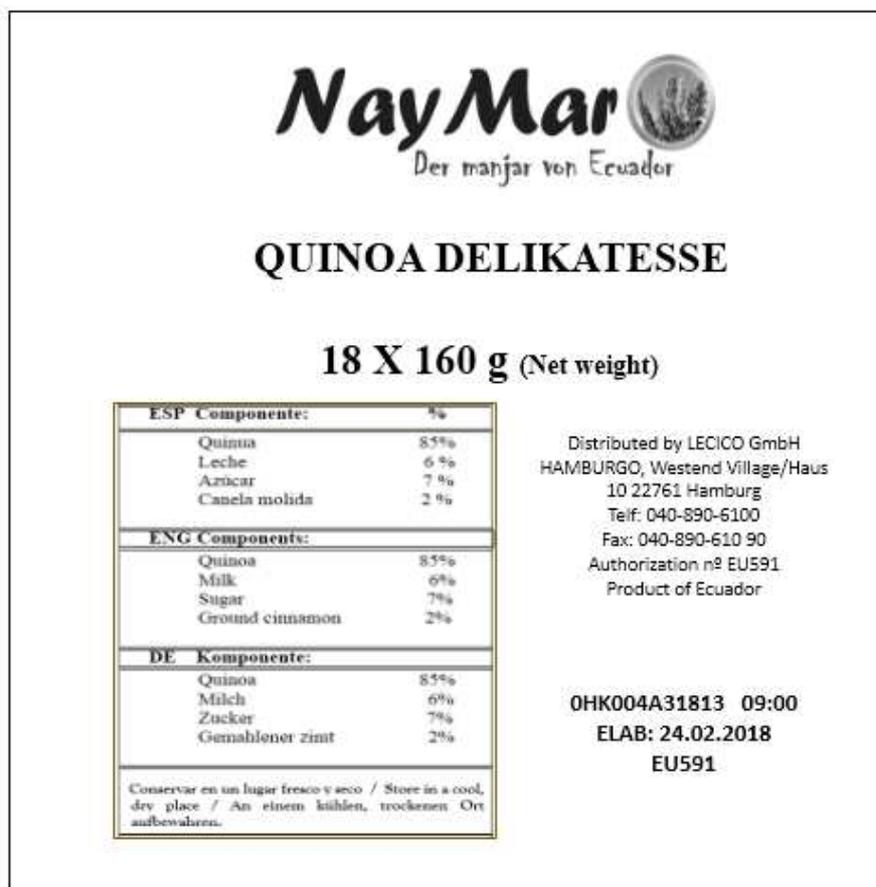
QUINOA
DELIKATESSE
MANJAR DE QUINUA

Distributed by UNICO GmbH
HAMBURG, Westend Village/Pass
10 22761 Hamburg
Telt: 040-890-6300
Fax: 040-890-632 90
Authorization of EU/91
Product of Ecuador

OHK004A31813 09:00
ELAB: 24.02.2018
EU/91



Ilustración 4: Etiqueta de caja máster 12x12cm



Elaborado por: las autoras

Estrategia de Marca

NAYMAR es una marca única y original, misma que evoca la idea de las iniciales de los nombres de las autoras.

Ilustración 5: Marca del producto



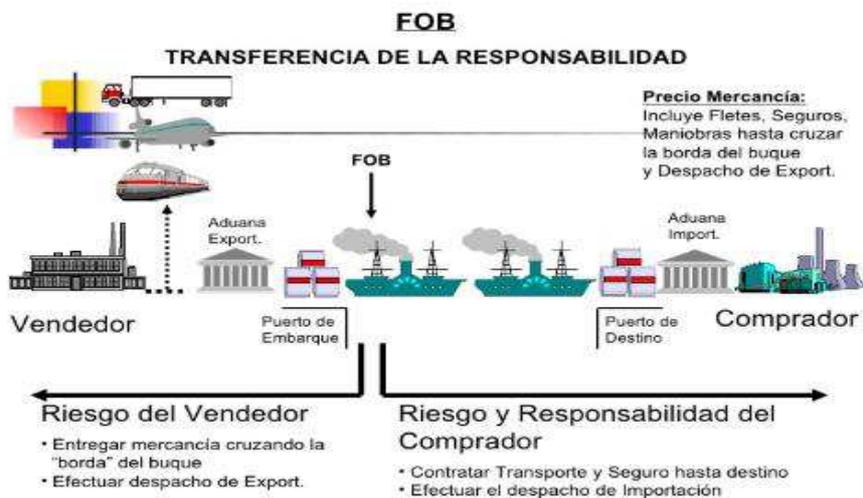
Elaborado por: las autoras

3.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio

Se define la política de precios de acuerdo al posicionamiento en el mercado en relación a las posibles competencias tomando en cuenta las características del país de exportación.

Término de venta (INCOTERM)

El término se utilizara será Incoterm FOB (LIBRE A BORDO – FREE ON BOARD), especificado lo siguiente:



Partida arancelaria

NAYMAR va a exportar el manjar de quinua bajo la partida arancelaria 110429 de los demás cereales.

Estructura de precios

Para nuestro producto, se estima un precio al mercado de exportación de USD \$ 6,00 sujeto a cambios o variaciones por incremento o disminución del precio de algunos de algunos de los productos de elaboración del manjar de quinua.

Tabla 22: Incremento medio anual del precio de venta de costo unitario

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 6.44	\$ 7.08	\$ 7.79	\$ 8.56	\$ 9.42

Elaborado por: las autoras

Margen de ganancia bruto unitario en cada eslabón de la cadena de comercialización

El porcentaje de ganancia que se estima para la empresa es del 12%, sobre los costos de producción del manjar de quinua.

Precio en cada eslabón de la cadena comercializadora

NAYMAR tendrá una ganancia de 12% de utilidad, al agente de ventas se le destinará un porcentaje de utilidad de 3% del valor total, fijando el valor final del producto de la siguiente manera:

Tabla 23: Precios en cada eslabón de la cadena de comercialización

AÑO	COSTO UNITARIO	25% UTILIDAD NAYMAR (por unidad)	5% UTILIDAD VENDEDOR (por unidad)	PRECIO UNITARIO
Año 1	\$4.95	\$1.24	\$0.25	\$6.44
Año 2	\$5.45	\$1.36	\$0.27	\$7.08
Año 3	\$5.99	\$1.50	\$0.30	\$7.79
Año 4	\$6.59	\$1.65	\$0.33	\$8.56
Año 5	\$7.25	\$1.81	\$0.36	\$9.42

Elaborado por: las autoras

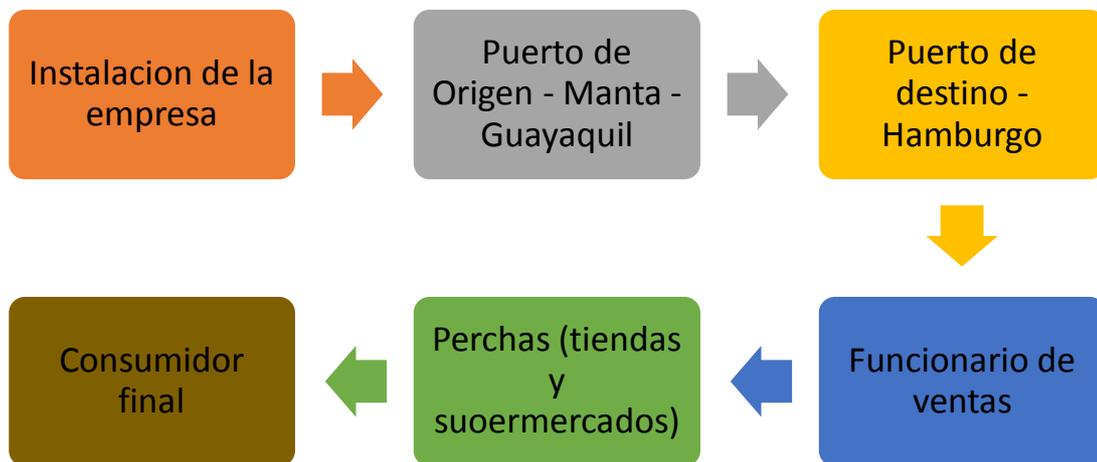
Método De cobro

La *carta de crédito* es el modelo más seguro y recomendado para este tipo de negociaciones con el mercado internacional.

3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución

Es muy importante contar los distribuidores con los que se va a trabajar para poder introducirnos en el mercado. En Hamburgo, una de las ciudades de Alemania con mayor consumo de alimentos nutricionales podemos encontrar diferentes tiendas y supermercados donde venden variedades de alimentos a base de cereales, granos, entre ellos la quinua en las que se pueden observar en las perchas galletas, sopas, cremas, barras, chocolates, y demás productos elaborados a base de quinua.

Gráfico 13: Cadena de distribución



Elaborado por: las autoras

Modo de transporte

Se utilizará un medio exclusivo para transportar alimentos, el mismo que debe ser adecuado siguiendo las normas del Ministerio de Salud Pública del Ecuador²⁰, para lo cual se contará con la compañía de carga pesada TRANSVELEZ S.A. Los productos

²⁰ <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06NOR2016-RESOLUCION03-1.pdf>

serán trasladados vía terrestre desde la empresa ubicada en la ciudad de Manta hasta Guayaquil directamente a los patios del puerto, de donde serán transportados vía marítima hasta Hamburgo-Alemania.

Puerto de origen y destino

Las cajas que contienen el producto serán transportadas desde Manta a Guayaquil con destino al puerto de Hamburgo en Alemania, para lo cual se contará con la compañía de Transporte de Carga Marítima Internacional NAVESMAR S.A.



Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen / destino

La etiqueta de los productos exportados, según la nueva normativa de la Unión Europea en base al etiquetado, debe constar de:

- ✓ las características del producto alimenticio, incluyendo su naturaleza, identidad, propiedades, composición, cantidad, durabilidad, origen, método de fabricación o producción;
- ✓ los efectos de las propiedades del alimento; sugiriendo que el producto alimenticio posee características especiales cuando, de hecho, todos los productos alimenticios similares poseen tales características; o atribuir a

cualquier alimento la propiedad de prevenir, tratar o curar una enfermedad humana ²¹.

También se establecen una lista de indicaciones obligatorias para el etiquetado de los productos alimenticios, por ejemplo:

- ✓ El nombre bajo el cual se vende el producto;
- ✓ La lista de ingredientes;
- ✓ Cualquier condición especial de almacenamiento; y los detalles de la fabricación²²

Tipo de embalaje requerido.- El producto será embarcado en una carga con pallets debido a que están en un envase de delicada manipulación, permitiendo máximo 7 cajas montadas, para evitar cualquier impacto en las cajas inferiores.

Ilustración 6: Estiba del producto

ESTIBA FRASCO 160g 18 Unidades (20 dry)									
Unidad x caja	Cajas x Piso	Piso x pallet	Cajas x Pallet	Frascos x Pallet	Pallet x contenedor	Cajas x contenedor	Unidades X contenedor	Peso Neto Contenedor	Peso Bruto Contenedor
18	7	17	119	2.142	10	1.190	21.420	6.512	14.58

Elaborado por: las autoras

²¹ http://info.hktdc.com/euguide/5-1.htm?lien_externe_oui=Continuar. Guía para hacer negocios con la UE - Alemania, Reino Unido, Francia e Italia. Requisitos de etiquetado, embalaje y marcado

²² http://info.hktdc.com/euguide/5-1.htm?lien_externe_oui=Continuar. Guía para hacer negocios con la UE - Alemania, Reino Unido, Francia e Italia. Requisitos de etiquetado, embalaje y marcado

Ilustración 7: Medida de pallet

Medida de pallet: 110x67

Medida caja.

Largo=> 43 cm

Ancho=> 22.3 cm

Alto=> 11 cm

Considerar que se está calculando en capacidad máxima de contenedor.

Elaborado por: las autoras

Las cajas a exportar contendrán 18 unidades de 160g en envases de vidrio, por ello necesitan separadores debido a su vulnerabilidad, un Pallet tiene capacidad de 14 espacios de 17 pisos máximos de cajas dando una cabida a 119 cajas de 18 unidades de manjar de vidrio cada una, un total de 2.142 unidades por pallet, un contenedor de medidas estándar, tiene la capacidad de almacenar 10 pallets, exportando un total de 21.420 unidades por contenedor.

20 PIES STANDARD (DRY CARGO) 20' X 8' X 6'
Tara: 2210 - 2400 kg / Carga Máxima 21700 - 28240 kg / Capacidad Cubica 33.3m3

MEDIDAS	EXTERNA		INTERNA		PUERTA ABIERTA	
	Metros	Pies	Metros	Pies	Metros	Pies
LARGO	6.05	20'	5.90	19'4"		
ANCHO	2.43	8'	2.34	7'8"	2.33	7'8"
ALTO	2.59	8'6"	2.40	7'10"	2.29	7'6"



Trámites de Exportación

Para ser exportador es necesario cumplir con los siguientes requisitos solicitados por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE):

- Registro Único del Contribuyente (RUC) autorizado por el Servicio de Rentas Internas (SRI)

- Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación autorizado por las siguientes entidades:

Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>

Registro Civil: <http://www.eci.bec/web/guest/>

- Registro en el portal de ECUAPASS: <https://portal.aduana.gob.ec/> y seguir los siguientes pasos para registrarse:

Actualizar base de datos,

Crear usuario y contraseña,

Aceptar las políticas de uso,

Registrar firma electrónica.

Proceso de Exportación

Una vez registrado en el sistema de ACUAPASS se procede a realizar una comunicación electrónica de (DAE) Declaración Aduanera de Exportación, anexada a la factura comercial y respectiva documentación previo al embarque, la misma que permite cumplir con obligaciones legales del (SENAE) Servicio de Aduana del Ecuador por parte del exportador.

Los datos que se entregarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante.
- Descripción de mercancía por ítem de factura.
- Datos del consignatario.
- Destino de carga.
- Cantidades.
- Peso; y demás relativos a la mercaderías.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la comunicación en la DAE, la mercadería ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el deposito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al exportar se le notificara el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Aforo automático.
- Aforo documental.
- Aforo físico Intrusivo.

Cuando la DAE tenga canal de aforo Documental se designará al funcionario que esté a cargo del trámite, la revisión pertinente de toda la documentación respectiva, al momento de que ingreso de la carga al depósito temporal o zona primaria, lo cual procederá al cierre si no existieren novedades.

Es preciso indicar que, en caso de existir una observación al trámite, será registrada mediante el esquema de modificación electrónico. Una vez cerrada la DAE cambiara sus estados a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito en el punto anterior y adicionalmente se realiza una inspección física de la carga confirmando con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE.

(Aduana del Ecuador)

Cuando la DAE tenga canal de aforo automático, tiene la respectiva autorización de salida para el embarque de la mercadería. (SENAE)

Documentos a presentar

- ✓ **Declaración aduanera de exportación (DAE):** Este documento comprende todas las operaciones relacionadas con el ingreso de mercancías extranjeras y nacionales a Hamburgo: se traduce en un formulario único.
- ✓ **Conocimiento de embarque B/L:** Este documento tiene como finalidad acreditar la recepción de las mercancías objetos de contrato de transporte.
- ✓ **Factura Comercial:** se debe presentar este documento original que acredite el importe de la mercancía objeto de una compraventa.
- ✓ **Packing List:** Es el detalle de la mercancía que va en el contenedor siendo obligatorio en todo caso para mercancías agrupadas.
- ✓ **Certificado de Origen:** Es el documento que abaliza que el producto que se está exportando fue íntegramente elaborado en el país que se emite el documento, mediante este documento se puede hacer uso para que se acoja a alguna preferencia arancelaria en virtud a un acuerdo comercial.
- ✓ **Certificado Sanitario:** es el documento que afirma que el producto está en óptimas condiciones para el uso correspondiente.

3.3.2.4. Auditoria y Estrategias de Promoción

Concepto de posicionamiento

Para NAYMAR, es muy importante posicionarse con un producto nuevo en el mercado de Alemania que promueva el consumo de productos alimenticios nutricionales.

Concepto de eslogan

El eslogan es considerada como la frase identificativa en un contexto comercial o político y como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para resumirlo y representarlo en un dicho (Echegaray & Espinosa, 2013).

Ilustración 8: Slogan

Der manjar von Ecuador

Elaborado por: las autoras

El slogan “Der manjar von Ecuador” que traduce “El manjar del Ecuador” fue seleccionado porque la materia prima del manjar (quinua) se cultiva en Ecuador y es alimenticio, y su producto terminado es el “manjar” con calidad cien por ciento ecuatoriano.

El atributo del bien está representado por el requisito organoléptico del color que es “castaño acaramelado”.

Estrategia de mix de publicidad

Mediante la publicidad directa se pretende lograr la compra del producto de parte de los consumidores, esperando obtener resultados eficientes para la empresa en general.

Presupuesto de publicidad

NAYMAR cuenta con \$500,00 en presupuesto destinada a la publicidad y marketing empresarial.

Estrategia de promoción de venta

NAYMAR utilizará como una de sus estrategias de ventas y promoción de su producto al mercado internacional, la herramienta de internet, debido a que hoy en día, esta

tecnología nos brinda una amplia cobertura de información de cualquier país, conocer la plaza de mercado y el público objetivo. Entre los sitios web de comercio virtual en la que podemos establecer la promoción del producto mencionamos los siguientes:

Sitios de comercio virtual

Alibaba - El mercado business to business más grande del mundo:

<http://www.alibaba.com> ;

FITA - Federación de asociaciones de comercio internacional:

<http://fita.org/webindex> ;

GREEN TRADE - es la referencia de los productores, fabricantes y distribuidores de los productos certificados ecológicos para poder realizar negocios:

<http://www.greentrade.net/es> (Antelo, 2010).²³

Estrategia de venta personal

Una vez localizado el mercado objetivo, se enviará un correo electrónico con previa información del producto ofertado adicionando el link del sitio oficial o página web de la empresa, se realizará también una llamada telefónica para corroborar el email recibido por el cliente y una breve explicación de la oferta y consecuentemente se organiza y agenda la visita de nuestro funcionario de ventas en el país de destino con las tiendas comercializadoras estimando el cierre de venta.

Dadas las posibilidades de que la venta no se haga al instante el cliente ya tendrá información suficiente para la toma de decisión teniendo las características del producto para cuando esté listo en hacer la compra y así podamos atender sus

²³ Comercio Exterior

requerimientos.

Estrategias de medios interactivos para la promoción y publicidad

NAYMAR tendrá su página web oficial que contenga información relevante de la empresa, descripción del producto, dirección, números de contactos, misión, visión, objetivos, imágenes y características importantes de la quinua como principal materia para la elaboración del manjar.

Participación en ferias comerciales internacionales

Es importante que la empresa tenga participación significativa en ferias, misma que es una herramienta o estrategia promocional para dar a conocer el producto a los clientes interesados, su característica, forma de elaboración, los requisitos organolépticos como el color, sabor, olor, consistencia, los requisitos físicos-químicos, así como los microbiológicos.

Ecuador ha tenido significativa participación de 12 empresas en Alemania con el apoyo de PRO ECUADOR en la feria internacional de productos orgánicos BIOFACH, logrando perspectivas de negocios a corto y mediano plazo por USD 9.680,800 millones.²⁴

Plan Logístico

La empresa Naymar, se dedicará al procesamiento y elaboración del manjar de Quinua para luego exportarlo al mercado de Hamburgo.

- Agente de aduanas: Naymar contará con el servicio de agentes de aduanas.

²⁴ <https://www.proecuador.gob.ec/ecuador-logro-9-millones-en-expectativas-de-negocios-en-biofach-2018/> PRO ECUADOR

- Agencia Naviera: Compañía de Transporte de Carga Marítima Internacional NAVESMAR S.A. Aproximadamente de 26 a 28 días llega a su destino.

Costos logísticos

COSTOS DE EXPORTACION		
DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Flete interno	\$ 400,00	\$ 2.400,00
THC	\$ 185,00	\$ 1.110,00
Certificado de origen	\$ 20,00	\$ 120,00
Certificado sanitario	\$ 25,00	\$ 150,00
certificado de calidad	\$ 50,00	\$ 300,00
Puerto INARPI	\$ 120,00	\$ 720,00
Antinarcóticos	\$ 30,00	\$ 180,00
Envío DHL	\$ 150,00	\$ 900,00
TOTAL	\$ 980,00	\$ 5.880,00

4. CAPÍTULO IV: PLAN TÉCNICO – ORGANIZACIONAL

4.1. Objetivos del capítulo

Determinar la situación, requerimientos necesarios de infraestructura, personal participativo, materiales, maquinarias, procesos legales que permitan hacer posible el emprendimiento de este proyecto destinado a la exportación del manjar de quinua hacia el mercado de Hamburgo.

4.2. Plan Técnico

4.2.1. Capacidad de producción

La capacidad de producción de la empresa está relacionada directamente con la capacidad operaria. Naymar tendrá una capacidad de producción de 100 TM inicialmente en un año.²⁵

4.2.2. Plan de producción

Tabla 24: Plan de producción por unidades

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUCCIÓN ANUAL	128.520	141.372	155.509,20	171.060,12	188.166.13
PRODUCCIÓN MENSUAL	10.710	11.781	12,959.10	14.255.01	15.680.51
PRODUCCIÓN SEMANAL	2.677.5	2.945.25	3.239.77	3.563.75	3.920.12
PRODUCCIÓN DIARIA	535.50	589.05	647.95	712.75	784.02

Elaborado por: las autoras

²⁵ Cifra estimada de acuerdo al volumen de venta: 10800 unidades * 12 = 129600 unidades.

Tabla 25: Plan de producción por kg²⁶

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUCCIÓN ANUAL	20.736	22.809	25.089	27.597	30.349
PRODUCCIÓN MENSUAL	1.728	1.900	2.090	2.299	2.528
PRODUCCIÓN SEMANAL	432	475	650	1045	1149
PRODUCCIÓN DIARIA	86,40	95,04	104,40	114,80	126,20

Elaborado por: las autoras

4.2.3. Localización

Naymar estará ubicada en un terreno de 20x30 en la ciudadela Los Ángeles., cantón Manta– Manabí - Ecuador.

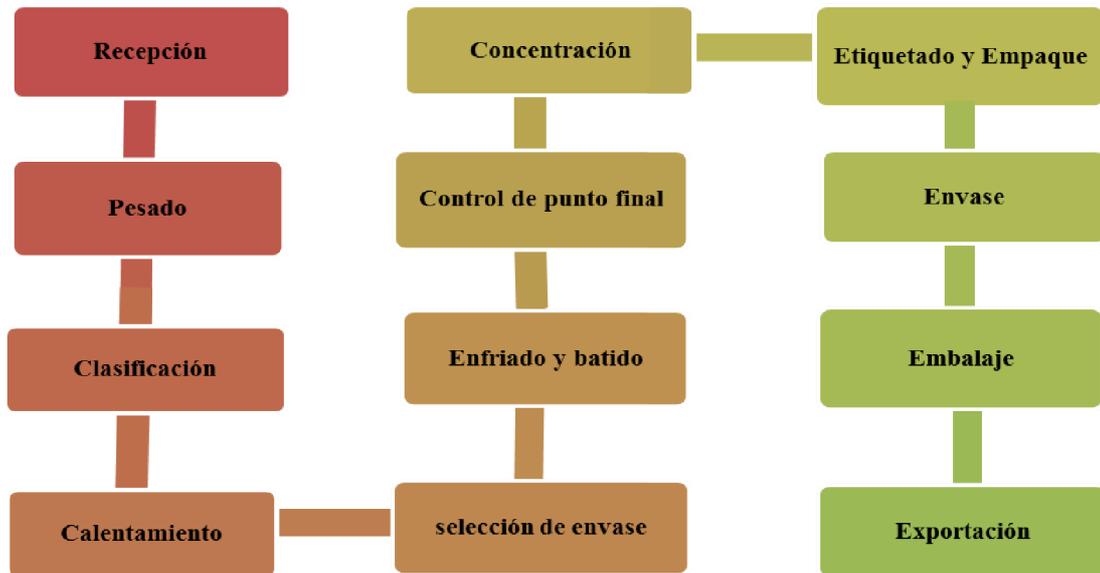
Se ha escogido este lugar, por su cercanía al puerto de la ciudad, con la finalidad de dar un proceso al día en las exportaciones, ya que si ubicáramos la empresa en otra ciudad o provincia del país, demandaría aún más costos de traslado corriendo el riesgo de ocasionar demoras o daños en los productos.

4.2.4. Proceso productivo/operacional

El proceso operacional inicia con la recepción de la quinua como materia prima para ser seleccionada y clasificada según su color, sabor y tamaño, así como de los demás componentes, luego pasa directamente al proceso de producción del manjar, pesado, envasado, empaque, etiquetado, traslado a la ciudad de Guayaquil donde permanecerá en los patios hasta dar orden de exportación.

²⁶ Pesos considerados a partir de peso unitario = 160gr

Ilustración 9: Diagrama de flujo por proceso de la producción y exportación del manjar de quinua



Elaborado por: las autoras

Recepción: En el proceso de operación se recibe la materia prima solicitada a los proveedores.

Ilustración 10: Recepción de la quinua por quintales



Pesado: Se comprueba el peso solicitado con el recibido.

Clasificación: Una vez comprobado el peso de compra, se clasifica la materia prima dependiendo del color y tamaño.

Ilustración 11: Clasificación de la quinua por su tamaño



Ilustración 12: Clasificación de la quinua por su color



Selección de envase: Se selecciona el tipo de envase con contenido de 160 gr

Envase y sellado: Se procede a vaciar el contenido en los envases seleccionado y sellado.

Embalaje: Se almacenan en una caja master, 18 unidades de manjar.

Exportación: Una vez realizados los pasos anteriores, las cajas con el majar de quinua

se trasladan a los patios del puerto de Guayaquil para ser almacenadas y luego exportadas.

4.2.5. Distribución de instalaciones

Es muy importante considerar la ubicación de las instalaciones, mismas que deben ser aptos en su organización física para el proceso de producción y administración, para ello, se tomó en cuenta la misión y visión de la empresa, los criterios esenciales para la ubicación del lugar e instalaciones, tomando en cuenta los espacios para cada departamento y el área de producción, la cantidad de equipos y muebles a utilizar.

Instalaciones.- Neymar, utilizó los siguientes criterios que definen la ubicación de la planta de producción, estimando los porcentajes de acuerdo al criterio de las autoras.

- Confín a las vías principales 30%
- Confín a canales de distribución 33%
- Lugar con todos los servicios 15%
- Bodega con instalaciones 18%
- Facilidad de transporte para los empleados 15%
- Cercanía a los proveedores 5%

Diseño de la Planta

Los espacios que se requieren para el diseño de la planta de producción son:

- Espacio donde van instaladas las máquinas y equipos de producción.
- Espacio para los materiales e insumos
- Espacio necesario para que el personal pueda desplazarse fácilmente.

- Espacio necesario para instalación de áreas de higiene y uso del personal (baño, lavamanos).

4.2.6. Plan de abastecimiento de materia prima e insumos

En la siguiente tabla se dan a conocer las cantidades y los costos por materia prima e insumos necesarios para la elaboración del manjar de quinua

Tabla 26: Cantidades y costos necesarios para el manjar de quinua

MATERIA PRIMA O INSUMO	CANTIDADES NECESARIAS	COSTO UNITARIO
HARINA DE QUINUA (GR)	135	1.37
LECHE (GR)	13	0.52
AZÚCAR (GR)	12	0.10
CANELA MOLIDA (GR)	1	0.05
TOTAL		1.52

Elaborado por: las autoras

4.2.7. Plan de abastecimiento de mano de obra

Para que se pudiera definir la mano de obra directa hubo que tomar en cuenta las cantidades de materia prima y los insumos que eran necesarios en poder producir los elementos deseados que estaban especificados en la planificación de la producción, y también tomar en cuenta el tiempo en el cual se realizaría la operación de los procesos, en otras palabras, la capacidad operativa.

Para determinar el tiempo de elaboración del manjar de quinua, se pidió a una persona realizar dicho proceso con el fin de calcular el tiempo que se toma en esta operación. Adicionalmente, a este tiempo de operación se le suma el suplemento de fatiga del 1%

²⁷ a causa de la ejecución que se efectúa en el trabajo. El tiempo total obtenido es al que llamamos *capacidad operativa*.

Tabla 27: Diagrama Hombre

Supuestos

Días hábiles por mes: 22

Jornada laboral: 8

ACTIVIDADES	TIEMPO (min) día
Recibir materia prima e insumos	0.0055
Verificar la materia prima e insumos	0.0098
Transportar la materia prima e insumos a zona de acopio	0.028
Pesar la harina de quinua y azúcares necesaria.	0.0198
Transportar la materia prima zona de elaboración	0.0079
Pesar insumos	0.0198
Preparar formulación	0.0074
Empacar formulación	0.0095
Transportar formulación a zona de despacho	0.01
Recibir el manjar de quinua	0.02
Verificar el manjar de quinua	0.012
Transportar a zona de almacenamiento	0.0178
Almacenar producto terminado	0.025

TIEMPO BÁSICO 0,2
SUPLEMENTO 1%
CAPACIDAD OPERATIVA 0,19

Fuente: (Cuenca & Montenegro, 2004)

²⁷ <https://teacherke.files.wordpress.com/2010/09/introduccion-al-estudio-del-trabajo-oit.pdf>.
 Introducción al Estudio del Trabajo.

4.2.8. Plan de abastecimiento de tecnología de producción

4.2.8.1. Maquinaria

Tabla 28: Maquinaria requerida para área operaria

Maquinaria	Detalle	
Marmita	Marmita (olla) fabricada en acero inoxidable, con capacidad para 250 litros. Costo unitario en el mercado de Ecuador 3200,00 USD	
Licadora Industrial	Licadora hecha en acero inoxidable, con capacidad de licuado para 25 litros. Costo unitario en el mercado de Ecuador 750,00 USD	

Elaborado por: las autoras

4.2.8.2. Equipos

Tabla 29: Equipo requerido para área operaria

Equipos	Detalle	
<p>Balanza electrónica industrial</p>	<p>Capacidad de peso para 300 kg. Costo unitario en el mercado ecuatoriano 138,00 USD.</p>	
<p>Frascos con tapa</p>	<p>Envases de vidrios con capacidad para 160 gramos. Costo 8 USD la docena.</p>	
<p>Mesa de trabajo</p>	<p>Mesa fabricada en acero inoxidable, con dimensiones de 210x90x90 cm. Costo en el mercado ecuatoriano 200 USD (2)</p>	
<p>Cedazos y coladores</p>	<p>Cedazos o coladores fabricados en material inoxidable. Costo en el</p>	

	mercado ecuatoriano 70 USD., el juego de 5 piezas	
Perchas metálicas	Perchas fabricadas en material metálico con soporte de peso de 100 kg. Costo en el mercado ecuatoriano 50 USD. (2)	

Elaborado por: las autoras

4.3. Plan Organizacional

4.3.1. Datos generales de la empresa

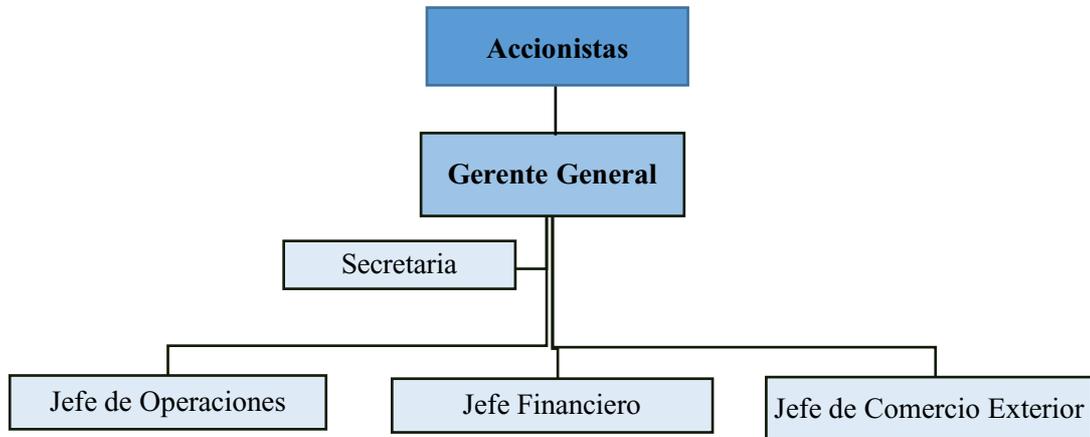
Naymar estará ubicada en la ciudadela Los Angeles de la ciudad de Manta– Manabí – Ecuador, lugar predilecto porque está cerca del puerto marítimo. Será constituida como Sociedad Anónima, al tener dos accionistas.

4.3.2. Proceso de toma de decisiones

La empresa estará a cargo de un Gerente General quien será su representante legal y quien, a través del correcto funcionamiento e informes financieros, será quien tome las decisiones que a su vez serán informados a los Socios de la empresa.

4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama

Gráfico 14: Organigrama institucional



Elaborado por: las autoras

4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades

Accionistas. - Son las personas que aportan en partes iguales un capital para emprender un proyecto o negocio.

Gerente General. - Es quien se encarga de la planificación, organización, dirección, control y ejecución de las actividades de la empresa.

Secretaria. - Recibe órdenes emitidas por el Gerente General de la empresa, ejecutándolas de manera eficiente. Lleva en completo orden toda la documentación y archivos de la empresa.

Jefe de Operaciones. – Es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar la producción de la empresa, también se encara del respectivo mantenimiento de los equipos y maquinarias utilizados para el proceso de producción.

Jefe Financiero. – Es quien elabora y emite los estados financieros e informes de manera clara y verídica para presentárselos a la Gerencia.

Jefe de Comercio Exterior. – Se encarga de planificar la comercialización del producto a mercados externos no sin antes realizar la respectiva investigación permanente del mercado local y externo y contar con la experiencia del manejo administrativo de volúmenes de exportación de productos.

4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

El área administrativa debe contar con bienes tangibles como soporte a la operación estándar del proyecto.

Tabla 30: Distribución de activos fijos para áreas administrativas

RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
COMPUTADORA DE ESCRITORIO	5	450,00	2.250,00
IMPRESORA LÁSER JET	1	220,00	220,00
VARIOS (CARGADORES, REGULADORES)	1	150,00	150,00
MUEBLES Y ENSERES			
ESCRITORIOS	5	130,00	650,00
SILLAS GIRATORIAS	5	45,00	225,00
SILLAS NORMALES	6	30,00	180,00
ARCHIVADORES	3	50,00	150,00
EDIFICIO			
LOCAL	1	450,00	450,00
		TOTAL	4275,00

Elaborado por: las autoras

Equipo de Computación: El equipo de computación es necesario en toda empresa o negocio para llevar un correcto informe de las actividades realizadas y para los

procesos contables, de este modo el personal podrá realizar eficientemente su trabajo

Muebles de oficina: Para el área administrativa y operacional lo ideal es contar con muebles y enseres, que den la comodidad necesaria al personal, adecuados al espacio de la empresa.

Edificio- Es necesario contar con un local donde no solo se lleven a cabo las tareas administrativas sino también el proceso de elaboración del manjar de quinua.

4.3.6. Requerimientos de personal para áreas administrativas

Tabla 31: Requerimiento de personal para áreas administrativas

CARGO	# PERS.	REMUNERACIÓN MENSUAL (USD)
GERENTE	1	\$ 1400.00
JEFE FINANCIERO	1	\$ 900.00
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR	1	\$ 900.00
SECRETARIA	1	\$ 600.00

Elaborado por: las autoras

4.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

Neymar estará constituida como sociedad anónima debido al monto de su inversión, número de trabajadores.

Se acogerá un tipo de constitución gradual en la que los creadores de la empresa resuelvan la elaboración previa de una escritura. Después de la resolución de la escritura, se convoca a una reunión para verificar y cuantificar el aporte de cada uno de los posibles accionistas de la empresa y los requisitos necesarios para la constitución.

Para nuestro proyecto se determinó la Constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada, y deberá registrarse en la Superintendencia de Compañías donde remitirá sus datos. La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar. Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Su constitución dependerá de las personas que deseen formar parte de la misma como socios fundadores. Los socios responderán con su inversión en el caso de quiebra. La empresa deberá regirse a las siguientes leyes:

- ✓ Registro Único de Contribuyentes, da cumplimiento con la Ley del RUC. El RUC permite que el negocio funcione normalmente y cumpla con las normas que establece el código tributario en materia de impuestos. Los requisitos para la obtención del RUC son los siguientes:

- Presentar el documento original del registro de la sociedad
 - Copia de planillas en las que aparezca la dirección donde funcionara la compañía.
 - Copia certificada de la escritura de constitución y nombramiento del representante legal.
 - Copia de la cedula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal.
 - Carta de autorización a la persona que va a realizar el trámite.
 - El trámite para la obtención del registro único de contribuyentes no tiene ningún costo monetario.
- ✓ Permisos y patentes Municipales, da cumplimiento a la ordenanza municipal. Este permiso o documento se lo obtiene en las oficinas de la muy ilustre municipalidad del cantón. Presentando la siguiente documentación:
- Registro único de contribuyentes (RUC).
 - Copia de la cédula de identidad del representante legal.
 - Copia del certificado de votación del representante legal.
 - Formulario de declaración para obtener la patente
- ✓ Permisos del Cuerpo de Bomberos, da cumplimiento a la Ley contra incendios. Permiso que es emitido por el benemérito cuerpo de bomberos del cantón. Después que un grupo encargado haya inspeccionado las instalaciones, y revisado que se cuenta los recursos necesarios para prevenir y contrarrestar cualquier tipo de incendio que se presente. Inspección por parte del Inspector del Cuerpo de Bombero.
- Instalación en muy buena condición.
 - Tener una puerta de escape en la locación.

- Tener un extintor.
- Copia del RUC.
- Copia de la Cédula de Identidad.
- Copia de papeleta de votación

✓ Afiliación a la cámara de comercio.

Emitido por la cámara de comercio donde se vaya a realizar las actividades comerciales, en este caso las gestiones de afiliación deberán realizarse en las instalaciones de la cámara de comercio del cantón, presentando los requisitos necesarios y el recibo oficial de caja Bajo un Estudio del costo de los permisos tenemos lo siguiente. Costo de los Permisos Para Funcionamiento de la Fábrica.

4.3.8. Plan de implementación del plan

Tabla 32: Plan de Implementación del proyecto

Descripción	Periodo 2018 - 2019											
	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.
Constitución de la empresa.												
Construcción de la empresa.												
Adquisición de activos para Áreas administrativas.												
Adquisición de activos para Áreas de producción.												
Proceso de selección y Contratación de personal.												
Capacitación del personal.												
Inicio de actividades de la Empresa.												

Elaborado por: las autoras

4.3.9. Plan de acción a corto plazo

Se ha realizado un plan de acción a corto plazo, el mismo que ha sido evaluado en un periodo de 5 años, a partir del 2018.

Tabla 33: Plan de acción a corto plazo

Líneas de acción	Periodos				
	2018	2019	2020	2021	2022
Idea					
Estudio preliminar					
Estudio de pre factibilidad					
Estudio de factibilidad					
Aprobación					
Ejecución					
Evaluación					

Elaborado por: las autoras

4.3.10. Puesta en marcha

El inicio de las operaciones de Naymar se tiene previsto para el primer semestre del 2019, ya que hay que estimar el tiempo en que las diferentes autorizaciones se tardan para dar el visto de aprobación al funcionamiento de la empresa como tal, entre otras gestiones.

4.3.11. Plan de salida

En Naymar, como en toda empresa, se realizará un control interno de los procesos como una estrategia, el mismo que nos permitirá efectuar un plan de acción. Es un pequeño plan de acción que difiere dentro del plan de negocio para reducir en lo posible, la pérdida de inversión.

5. CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

5.1. Objetivos del capítulo

Presentar información financiera de la viabilidad del proyecto, calculando la utilidad que se obtiene del capital invertido.

5.2. Horizonte de tiempo del plan financiero

Para evaluar la viabilidad del proyecto, NAYMAR se proyectará a cinco años y de este modo se simplificarán los resultados del capital invertido.

5.3. Plan de inversión

Flujo de depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento

- Muebles y enseres: 10 años
- Maquinaria y herramientas: 10 años
- Vehículo: 5 años
- Equipos de cómputo: 3 año

Depreciación de activos fijos (USD) - Área administrativa

Tabla 34: Depreciación de activos fijos – área administrativa

Rubro	Valor contable	Valor residual	Vida útil	AÑO					Total depreciado	Valor en libros
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Equipos de computación	2.620,00	786,00	3,00	611,33	611,33	611,33	-	-	1834,00	786,00
Muebles y enseres	1.205,00	241,00	10,00	96,40	96,40	96,40	96,40	96,40	482,00	723,00

Elaborado por: las autoras

Tabla 35: Depreciación de activos fijos (USD) -Área de producción

Rubro	Valor contable	Valor residual	Vida útil	AÑO					Total depreciado	Valor en libros
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Maquinaria y Equipos	4.666,00	1.866,00	10,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	1400,00	3.266,00
Equipo de computación	1.270,00	381,00	3,00	296,33	296,33	296,33	-	-	889,00	381,00
Muebles y enseres	980,00	196,00	10,00	78,40	78,40	78,40	78,40	78,40	392,00	588,00

Elaborado por: las autoras

Inversión activos fijos (USD)

Tabla 36: Inversión activos fijos (USD) - área administrativa

Rubro	Cantidad	Valor Unitario	Total	Valor por activo
Equipo de Computación				2.620,00
Computadora de Escritorio	5	450,00	2.250,00	
Impresora Láser Jet	1	220,00	220,00	
Varios (cargadores, reguladores)	1	150,00	150,00	
Muebles y enseres				1.205,00
Escritorios	5	130,00	650,00	
Sillas giratorias	5	45,00	225,00	
Sillas normales	6	30,00	180,00	
Archivadores	3	50,00	150,00	
Edificio				2400,00
Local	1	800,00	2400,00	
TOTAL			6225,00	6225,00

Elaborado por: las autoras

Tabla 37: Inversión activos fijos (USD) - Área de producción

Rubro	Cantidad	Valor Unitario	Total	Valor por activo
Maquinaria y Equipo				4.666,00
Marmita (olla industrial)	1	3.200,00	3.200,00	
Licuada industrial	1	750,00	750,00	
Balanza electrónica industrial	1	138,00	138,00	
Frascos con tapa (docena)	1	8,00	8,00	
Mesa de trabajo	2	200,00	400,00	
Cedazos y coladores (juego de 5 piezas)	1	70,00	70,00	
Perchas metálicas	2	50,00	100,00	
Equipo de Computación				1.270,00
Computadora de Escritorio	2	450,00	900,00	
Impresora multifunción	1	220,00	220,00	
Varios (cargadores, reguladores)	1	150,00	150,00	
Muebles y enseres				980,00
Mesas	6	70	420,00	
Escritorios	2	160,00	320,00	
Sillas de oficina	2	35,00	70,00	
Sillas de atención al público	4	30,00	120,00	
Archivadores	1	50,00	50,00	
TOTAL ACTIVOS FIJOS - PRODUCCIÓN				6916,00

Elaborado por: las autoras

Inversiones en Activos Diferidos e Intangibles

Tabla 38: Inversión en activos diferidos e intangibles

Rubro	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Gastos de constitución	1	600,00	600,00
Sistema financiero, ventas	1	400,00	400,00
Afiliación cámara de comercio	1	150,00	150,00
Registro mercantil	1	10,00	10,00
Notario	1	70,00	70,00
Registro como artesano	1	10,00	10,00
Puesta en marcha	1	580,00	580,00
TOTAL		1.820,00	1.820,00

Elaborado por: las autoras

5.4. Plan de financiamiento

Estrategia de financiamiento

Para Naymar los gastos de inversión inicial serán los siguientes:

Tabla 39: Inversión Inicial

Inversión inicial	
Maquinaria y equipos	4.666,00
Equipos de computación	3.890,00
Gastos de constitución	650,00
Muebles y equipos de oficina	2.185,00
Capital de trabajo	96.460,94
Edificio	2400,00
Total inversión inicial	110.251,94

Elaborado por: las autoras

El capital con el que se cuenta para el proyecto es del 60% recursos propios y, el 40% se solicitará financiamiento bancario.

Dada esta información, la estructura de capital sería la siguiente:

Estructura del capital

Tabla 40: Estructura del capital

Capital propio	60%	\$ 77.935,19
Financiamiento bancario	40%	\$ 32.316,75
Inversión inicial	100%	\$ 110.251,94

Elaborado por: las autoras

Tasa de interés: 6,25% anual

Monto: \$ 32,316.75

Plazo: 5 años (60 meses)

Tabla 41: Amortización de crédito – US

PERÍODOS	CUOTA	PAGO DE INTERÉS	PAGO DE CAPITAL	CAPITAL PENDIENTE
AÑO 1	7.834,27	2.048,60	5.785,68	32.777,58
AÑO 2	7.834,27	1.686,99	6.147,28	26.991,90
AÑO 3	7.834,27	1.302,79	6.531,49	20.844,62
AÑO 4	7.834,27	894,57	6.939,70	14.313,14
AÑO 5	7.834,27	460,84	6.912,60	7.373,43
		6,393.79	32,316.75	0.00

Elaborado por: las autoras

TASA DE DESCUENTO O COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)

Para calcular el WACC del proyecto, tomamos en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = \frac{\text{CAA}}{\text{CAA} + \text{D}} \times \text{Ke} + \frac{\text{D}}{\text{CAA} + \text{D}} \times 1 - \text{T} \times \text{Kd}$$

Donde:

Ke: Rendimiento requerido por los accionistas

CAA: Capital aportado por los accionistas

D: Financiamiento externo

Kd: Costo financiero

T: Tasa efectiva de impuestos

Para efectos del proyecto, tomaremos en cuenta los siguientes datos:

CAA: \$ 77,935.19

D: \$ 32,316.75

Kd: 6.25%

T: 33.70%

Cálculo:

$$\text{WACC} = \frac{77,935.19}{110,251.94} \times 12 + \frac{53,485.58}{110,251.94} \times 66,30\% \times 6,25$$

$$\text{WACC} = 8,4 + 0,48 \times 0,66 \times 6,25$$

$$\text{WACC} = 8,4 + 2,01$$

$$\text{WACC} = 10,41 \%$$

5.5. Proyecciones de ingresos operacionales**Proyecciones de ingresos operacionales****Tabla 42: Proyecciones de ingresos operacionales**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDADES	128.520	141.372	155.509,20	171.060,12	188.166.13
PRECIO	\$ 6,44	\$ 7,08	\$ 7,79	\$ 8,56	\$ 9,42
INGRESOS POR VENTA	\$827,668.80	\$1.000.913,76	\$1.211.416,68	\$1.464.274,63	\$1.772.524,95

Elaborado por: las autoras

5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales

Proyección de costos y gastos directos de fabricación - Materia prima directa

Tabla 43: Costos unitarios por recursos

RECURSO	USO DE RECURSO POR PRODUCTO	MEDIDA	COSTO POR MEDIDA	COSTO UNIT. POR RECURSO
QUINUA	135	Gr.	\$0,00275	\$0,37
LECHE EVAPORADA	13	Gr.	\$0.04	\$0.52
AZÚCAR	12	Gr.	\$0.005	\$0.06
CANELA MOLIDA	1	gr	\$0.001	\$0.001

Elaborado por: las autoras

Tabla 44: Proyección de costos de materia prima directa (USD)

RECURSO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
QUINUA	36.000,00	39.600,00	43.560,00	47.916,00	52.707,60
LECHE	13.867,20	15.253,92	1.677,31	18.457,24	20.302,96
AZÚCAR	3.081,60	3.389,76	3.728,74	4.101,61	4.511,77
CANELA MOLIDA	192,6	211,86	233,04	256,35	281,98
ENVASE	167.076,00	183.784	202.162	222.378	244.616
TOTAL	220.217,40	242.239,14	251.361,05	293.109,36	322.420,28

Elaborado por: las autoras

Gastos directos de fabricación – mano de obra directa

Tabla 45: Gastos mensuales por mano de obra directa

Puesto	# Pers.	Sueldo x mes	Sueldo por cargos	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Total mensual
Jefe de operaciones	1	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 75.00	\$ 32.17	\$ 75.00	\$ 109.35	\$ 1,082.17
Operarios - bodegueros	5	\$ 400.00	\$ 2,000.00	\$ 166.67	\$ 32.17	\$ 166.67	\$ 243.00	\$ 2,365.51
Empaque y embalaje	3	\$ 400.00	\$ 1,200.00	\$ 100.00	\$ 32.17	\$ 100.00	\$ 145.80	\$ 1,432.17

Elaborado por: las autoras

Tabla 46: Proyección de gastos por mano de obra directa

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de operaciones	\$12,986.04	\$13,221.96	\$13,539.73	\$13,853.22	\$14,110.29
Operarios - bodegueros	\$27,203.36	\$31,139.82	\$32,027.46	\$32,903.15	\$33,621.21
Empaque y embalaje	\$16,469.95	\$18,257.14	\$18,705.83	\$19,148.48	\$19,511.45
TOTAL	\$56,659.35	\$62,618.92	\$64,273.02	\$65,904.85	\$67,242.95

Gastos generales de fabricación

Tabla 47: Proyección de gastos directos USD

Recurso	Valor mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 3.300,00	\$ 3.630,00	\$ 3.993,00	\$ 4.392,30
Agua	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.320,00	\$ 1.452,00	\$ 1.597,20	\$ 1.756,92
Teléfono	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.980,00	\$ 2.178,00	\$ 2.395,80	\$ 2.635,38
Uniformes	\$ 210,00	\$ 2.520,00	\$ 2.772,00	\$ 3.049,20	\$ 3.354,12	\$ 3.689,53
Mantenimiento de maquinaria y equipo	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.320,00	\$ 1.452,00	\$ 1.597,20	\$ 1.756,92
TOTAL	\$ 810,00	\$ 9.720,00	\$ 10.692,00	\$ 11.761,20	\$ 12.937,32	\$ 14.231,05

Elaborado por: las autoras

Proyecciones de costos y gastos indirectos de fabricación –

Tabla 48: Gastos mensuales del personal administrativo

Puesto	# Pers.	Sueldo x mes	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Total mensual
Gerente	1	\$ 1,400.00	\$ 116.67	\$ 32.17	\$ 116.67	\$ 170.10	\$ 1,665.51
Jefe financiero	1	\$ 900.00	\$ 75.00	\$ 32.17	\$ 75.00	\$ 109.35	\$ 1,082.17
Jefe de comercio exterior	1	\$ 900.00	\$ 75.00	\$ 32.17	\$ 75.00	\$ 109.35	\$ 1,082.17
Secretaria	1	\$ 600.00	\$ 50.00	\$ 32.17	\$ 50.00	\$ 72.90	\$ 732.17

Elaborado por: las autoras

Tabla 49: Proyección de gastos anuales del personal administrativo

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	\$ 19,986.12	\$ 20,145.71	\$ 20,617.50	\$ 21,082.93	\$ 21,464.59
Jefe financiero	\$ 12,986.04	\$ 13,221.96	\$ 13,539.73	\$ 13,853.22	\$ 14,110.29
Jefe de comercio exterior	\$ 12,986.04	\$ 13,221.96	\$ 13,539.73	\$ 13,853.22	\$ 14,110.29
Secretaria	\$ 8,786.04	\$ 8,809.15	\$ 8,981.41	\$ 9,180.94	\$ 9,344.56
TOTAL	\$ 54,744.24	\$ 55,398.78	\$ 56,678.37	\$ 57,970.31	\$ 59,029.73

Elaborado por: las autoras

Gastos generales

Tabla 50. Proyección de gastos generales anuales del área administrativa- USD:

Recurso	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	125	1500	1.650,00	1.815,00	1.996,50	2.196,15
Agua	50	600	660	726	798,6	874,46
Teléfono	150	1.800,00	1.980,00	2.178,00	2.395,80	2.635,38
Mantenimiento de oficina	100	1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.756,92
Internet	60	720	792	871,2	958,32	1.054,15
TOTAL	485	5820	6402	7042,2	7746,42	8517,06

Elaborado por: las autoras

Gastos de marketing de ventas

Tabla 51: Proyección de presupuesto de marketing

Recurso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web	500.00	550,00	605	665,50	732,05
Trámites de exportación	5.800,00	6.380,00	7.018,00	7.719,80	8.491,78
TOTAL	6.300,00	6.930,00	7.623,00	8.385,30	9.223,83

Elaborado por: las autoras

5.7. Estado de pérdidas y ganancias proyectados

Tabla 52: Estado de pérdidas y ganancias proyectados - USD

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 827.668,80	\$ 1.000.913,76	\$ 1.211.416,68	\$ 1.464.274,63	\$ 1.772.524,95
(-) Costos variables	(220.217,40)	(242.239,14)	(251.361,05)	(293.109,36)	(322.420,28)
(=) Contribución marginal	607.451,40	758.674,62	960.055,63	1.171.165,27	1.450.104,67
(-) Costos fijos	(66.379,35)	(73.310,92)	(76.034,22)	(78.842,17)	(81.474,00)
(=) Utilidad operativa	541.072,05	685.363,70	884.021,41	1.092.323,10	1.368.630,67
(-) Gastos administrativos	(60.564,24)	(61.800,78)	(63.720,57)	(65.716,73)	(67.546,79)
(-) Gastos de ventas	(6.300,00)	(6.930,00)	(7.623,00)	(8.385,30)	(9.223,83)
(-) Gastos financieros	(2.048,60)	(1.686,99)	(1.302,79)	(894,57)	(460,84)
(=) Utilidad bruta	472.159,21	614.945,93	811.375,05	1.017.326,50	1.291.399,21
(-) 15% participación de trabajadores	(70.823,88)	(92.241,89)	(121.706,26)	(152.598,98)	(193.709,88)
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	401.335,33	522.704,04	689.668,79	864.727,53	1.097.689,33
(-) 22% impuesto a la renta	(88.293,77)	(114.994,89)	(151.727,13)	(190.240,06)	(241.491,65)
UTILIDAD NETA	313.041,56	407.709,15	537.941,66	674.487,47	856.197,68

5.8. Flujo de fondo del proyecto

Tabla 53: Flujo de fondo del proyecto

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de operación						
+Utilidad neta		313.041,56	369.280,00	445.149,31	508.904,69	591.718,89
+Depreciación		1390,46	1390,46	1390,46	482,80	482,80
+Amortización		7.834,27	7.834,27	7.834,27	7.834,27	7.834,27
+15% P.T.		100.583,88	116.291,34	136.742,94	154.786,78	177.508,87
+22% I.R.		125.394,57	144.976,53	170.472,87	192.967,52	221.294,39
Total de actividades de operación		546.854,28	638.382,14	760.199,39	864.493,26	998.356,42
Actividades de inversión						
Compra de activos fijos	91.726,19					
Ventas de activos fijos						3.470,00
Total actividades de inversión	58.244,19					3.470,00
Actividades de financiamiento						
Financiamiento externo	32.716,35	(5.785,68)	(6.147,28)	(6.531,49)	(6.939,70)	(6.912,60)
Financiamiento accionario	(77.935,19)					90.960,54
Total actividades financiamiento	(45.218,84)	(5.785,68)	(6.147,28)	(6.531,49)	(6.939,70)	(84.047,94)
Flujo neto	103.463,03	541.068,60	632.234,86	753.667,90	857.553,56	914.308,48

5.9. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

5.9.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto es de \$ 732.363,58 por lo que me conviene hacer el proyecto dado que me da un retorno mayor al mercado

5.9.2. TASA INTERNO DE RETORNO

La tasa interna de retorno o TIR, es el rendimiento mínimo esperado por los accionistas sobre su inversión, en el caso de Naymar el TIR es de 84,73 %, valor superior al costo de oportunidad, lo cual nos indica que el proyecto es totalmente viable.

5.10 Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

Una adecuada evaluación financiera hace posible que los miembros responsables de la dirección de la empresa, tengan la adecuada información de los movimientos de la empresa y la factibilidad que tenga esta, para que se tomen las decisiones más adecuadas según las evaluaciones arrojen datos.

En la empresa Naymar, los resultados arrojados por los estados financieros denotan las grandes posibilidades de proyección, haciéndolo interesante a inversionistas por su tasa de retorno y las utilidades que se obtendrán de esta inversión.

Podemos llegar a concluir que de cumplirse cabalmente y con responsabilidad las proyecciones y estimaciones planteadas en la implementación de este proyecto y su continuidad en el mercado, este será un exitoso negocio

CONCLUSIONES

- Al termino del presente trabajo, el cual consiste en un plan de negocios para la exportación de manjar de quinua a la ciudad de Hamburgo – Alemania, debemos resaltar algunos puntos que destacan sobre el mercado alemán:
- Los alemanes, al igual que la gran mayoría de la comunidad europea, tiene una gran preferencia por productos alimenticios de origen nutricional.
- En lo referente a su infraestructura portuaria, Hamburgo es considerada la puerta de entrada de Alemania vía marítima, lo que para la comercialización del manjar de quinua de Naymar, significa un ahorro considerable en temas logísticos.
- Con los tratados comerciales vigentes de Ecuador con la comunidad económica europea, se presume que los niveles de venta tengan tendencia al alza debido a las facilidades que tendrían los productos ecuatorianos en la exportación con la seguridad brindada en el tema arancelario

RECOMENDACIONES

- Ejecutar de forma regular y continua las investigaciones referentes a las tendencias de mercado que imperen para refrescar las posibilidades de inversiones futuras.
- Efectuar continuos seguimientos referente a la cadena de abasto, y observar si se pueden realizar mejoras en los tiempos de esta y así aumentar la capacidad productiva
- Mantener un plan de capacitación constante en las diversas entidades

gubernamentales inherentes a temas de productividad y exportaciones, como por ejemplo PRO ECUADOR, FEDEXPOR.

- Con la implementación y puesta en marcha del proyecto NAYMAR, se busca a más de ser un agente de desarrollo de la nueva matriz productiva del país con la exportación de productos no tradicionales y con valor agregado, haciendo más que solamente usar materia prima simple sin mayor inherencia en la economía local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcocer, A. L. (2017). *"Análisis de los niveles de producción y exportación de la quinua y su aporte en la Balanza Comercial de Pagos en Ecuador"*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Antelo, P. (Junio de 2010). *La Quinua: Grano de alta calidad de gran demanda a nivel mundial*. Obtenido de Comercio Exterior: <http://ibce.org.bo/images/publicaciones/comext183.pdf>
- Arce, P. (2015). *Estudio de Pre.factibilidad para la elaboración de sopas y cremas pre cocidas a base de quinua*. Lima: Pontifica Universidad Católica del Perú.
- Bazile, D., Bertero, D., & Nieto, C. (2014). *Estado del arte de la quinua en el mundo en 2013*. Santiago de Chile: Editores. Obtenido de <http://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/2433/1/iniapscCD13.pdf>
- Cuenca, M. L., & Montenegro, A. d. (2004). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de malteadas a base de quinua en la ciudad de Bogotá D.C*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Echegaray, E., & Espinosa, C. (2013). *Estudio para la elaboración e implementacion del manual de identidad corporativa que formará parte del sistema de gestión de calidad de la empresa publica municipal de agua potable y alcantarillado de Ibarra*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- ECUADOR, P. (2013). *Inteligencia de Mercado a medida. Quinua-Alemania. Análisis de mercado*. https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_PPM2013_QUINUA_ALEMANIA_I.pdf.
- FAO. (2014). *Tendencias y perspectivas del comercio internacional de quinoa*. Santiaogo: Documento conjunto FAO-ALADI.
- Guerrero, A. (2016). *Rendimientos de Quinua en el Ecuador 2016*. Quito: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- INFO. (2017). *Informe de País Alemania*. Murcia: Instituto de Fomento de la Región de Murcia.
- Kamiya, N., Ridia, N., & Torres, P. (2013). *Plan de exportación de quinoa y derivados con destino a Estados Unidos*. Lima, Perú: Obtenida de tesis de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Mora, S. d. (2008). *Mezcla de Mercadotecnica*. Centro de Estudios AYUUK.
- Paspuel, S. J. (2014). *"La comercialización de quinua orgánica de la provincia de Chimborazo y la demanda en Miami - Estados Unidos"*. Tulcán, Ecuador: Universidad Politécnica Estatal de Carchi.
- Ruiz, F. (6 de Julio de 2012). *La Matriz BCG*. Obtenido de Educadictos.com: <https://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>
- Simancas, V., & Litardo, M. F. (2015). *Estudio de Factibilidad para la producción y exportación de una bebida a base de quinua orgánica hacia el mercado Holandés en el período 2015 - 2020*. Guayaquil, Ecuador: Obtenido de tesis de la Universidad de Guayaquil.
- Uzcanda, M. (2014). *El mercado para la alimentación gourmet en Alemania*. España: ICEX. España Exportacion e Inversiones.
- Valdivieso, M. A., & Viteri, C. P. (2013). *Plan de Negocios para la producción y comercialización de barras nutritivas naturales para los niños a base de quinua y amaranto, en la ciudad de Quito*. Quito, Ecuador: Obtenido de tesis

de la Universidad de las Américas.
VISTAZO. (2 de Enero de 2018). *Revista VISTAZO*. Obtenido de Ecuador cierra
2017 con un crecimiento del 1,5% del PIB:
[http://www.vistazo.com/seccion/pais/politica-nacional/ecuador-cierra-2017-
con-un-crecimiento-del-15-del-pib](http://www.vistazo.com/seccion/pais/politica-nacional/ecuador-cierra-2017-con-un-crecimiento-del-15-del-pib)