

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABI”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**CARRERA COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERAS EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES

TEMA:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR BARRAS ENERGÉTICAS DE
QUINUA AL MERCADO DE VALPARAÍSO- CHILE”

DESARROLLADO POR:

LIMA DUTÁN ANA CRISTINA

ZAMBRANO CHÁVEZ JULIANA ALEJANDRA

TUTOR:

ING. FRANCISCO CEDEÑO MEJÍA


MANTA- ECUADOR

2016-2017


IDENTIFICACION DEL EGRESADO

NOMBRES:	Ana Cristina	
APELLIDOS:	Lima Dután	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manta	
FECHA DE NACIMIENTO:	22-Febrero-1994	
CEDULA DE IDENTIDAD:	131146734-2	
ESTADO CIVIL:	Soltera	
TELEFONOS:	2927374 / 0990826465	
CORREO ELECTRONICO:	Alidu20@hotmail.com	
RESIDENCIA:	Manta/Manabí/Ecuador	
DIRECCION DOCIMICILIO:	Barrio Elegolé	
TITULOS ACADEMICOS:	Bachiller contador en ciencias de comercio y administración.	
DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES ACTUALES:	Egresada de la Facultad de Ciencias Económicas carrera Comercio Exterior	
INTENCIONALIDAD E INTERES CON EL PROYECTO DE GRADO:	Demostrar mediante la implementación de un plan de negocios la viabilidad y aceptación de un producto no tradicional en el mercado de Chile	

IDENTIFICACION DEL EGRESADO

NOMBRES:	Juliana Alejandra	
APELLIDOS:	Zambrano Chávez	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manabí/Manta	
FECHA DE NACIMIENTO:	29 de Septiembre de 1994	
CEDULA DE IDENTIDAD:	131008990-7	
ESTADO CIVIL:	Soltera	
TELEFONOS:	052385167 / 0939262607	
CORREO ELECTRONICO:	Julianazam_29@hotmail.com	
RESIDENCIA:	Manabí / Manta /Parroquia Los Esteros	
DIRECCION DOCIMICILIO:	Calle 121 Avenida 108	
TITULOS ACADEMICOS:	Bachiller contador en ciencias de comercio y administración.	
DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES ACTUALES:	Egresada de la Facultad de Ciencias Económicas carrera Comercio Exterior	
INTENCIONALIDAD E INTERES CON EL PROYECTO DE GRADO:	Poner en práctica cada uno de los conocimientos adquiridos en el proceso de formación académica a través del desarrollo de un plan de negocios aplicando las herramientas necesarias a fin de demostrar la viabilidad del proyecto en la exportación del producto hacia el mercado meta.	

IDENTIFICACION DEL DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

NOMBRES:	Juan Francisco	
APELLIDOS:	Cedeño Mejía	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriano	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manabí/Manta	
FECHA DE NACIMIENTO:	01-08-1961	
CEDULA DE IDENTIDAD:	1303507790	
ESTADO CIVIL:	Casado	
TELEFONOS:	0985901908	
CORREO ELECTRONICO	cedenomejiajuan@gmail.com / juanito5061@yahoo.es	
RESIDENCIA:	Manta – Manabí – Ecuador	
DIRECCION DOCIMICILIO:	Calle LV-3 No 230 entre Avds. 109-110	
FORMACION ACADEMICA:	Contador Público, Ingeniero Comercial, Especialista en Diseño Curricular por Competencias, Magister en Finanzas y Comercio Internacional, aspirante a doctorado en Ciencias Pedagógicas	
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	Funcionario de Financiera de Guayaquil, Organización Comercial y Aduanera Mario Coka Barriga, Director del DIBSE ULEAM, Asesor de Seguros Generales y de Vida.	
EXPERIENCIA DOCENTE:	Desde el año 2010 en la Facultad de Ciencias Económicas en Finanzas Corporativas, Comercio Exterior V; La Empresa y su Internacionalización.	
PRINCIPALES CURSOS Y SEMINARIOS:	Planeación Estratégica, Comercio Exterior	
ROL EN EL PROYECTO DE GRADO:	Director de Tesis	

NOTA DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Economía, Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los _____ días del mes de _____ del año _____, a los _____, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Tesis de Grado:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR BARRAS ENERGÉTICAS DE QUINUA AL MERCADO DE VALPARAÍSO- CHILE “para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** la estudiante **LIMA DUTÁN ANA CRISTINA** con CI· 131146734-2.

Una vez examinado sobre el tema se hace acreedora a las siguientes notas:

- Nota del título escrito de Tesis de Grado: ____/10(_____ Sobre diez)
- Nota de Defensa de Tesis de Grado:____/10(_____ Sobre diez)
- Nota final Promedio de Tesis de Grado:____/10(_____ Sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

Profesor Miembro del Tribunal 1

Profesor Miembro del Tribunal 2

Profesor Miembro del Tribunal 3

Ing. Francisco Cedeño Mejía
Director de Tesis de Grado

Ec. Jorge Gresely Aray
Coordinador Carrera Comercio Exterior

NOTA DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Economía, Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los _____ días del mes de _____ del año _____, a los _____, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Tesis de Grado:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR BARRAS ENERGÉTICAS DE QUINUA AL MERCADO DE VALPARAÍSO- CHILE” para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** la estudiante **ZAMBRANO CHÁVEZ JULIANA ALEJANDRA** con CI· 131008990-7.

Una vez examinado sobre el tema se hace acreedora a las siguientes notas:

- Nota del título escrito de Tesis de Grado: ____/10(_____ Sobre diez)
- Nota de Defensa de Tesis de Grado:____/10(_____ Sobre diez)
- Nota final Promedio de Tesis de Grado:____/10(_____ Sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

Profesor Miembro del Tribunal 1

Profesor Miembro del Tribunal 2

Profesor Miembro del Tribunal 3

Ing. Francisco Cedeño Mejía
Director de Tesis de Grado

Ec. Jorge Gresely Aray
Coordinador Carrera Comercio Exterior

ORDEN DE ENCUADERNADO

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por el (los) señores(es):

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha: _____

Para constancia firman los Profesores miembros del tribunal Examinador y el Director del proyecto de Grado:

NOMBRE	FUNCION	FIRMA
	Director	
	Profesor-Miembro 1	
	Profesor-Miembro2	
	Profesor-Miembro 3	

Econ. Jorge Gresely Aray
DIRECTOR DE LA CARRERA

DECLARACIÓN

Nosotras, las Srtas. LIMA DUTÁN ANA CRISTINA y ZAMBRANO CHÁVEZ JULIANA ALEJANDRA, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y que se han consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Egresada:

Lima Dután Ana Cristina

Egresada:

Zambrano Chávez Juliana Alejandra

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado titulado **“PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR BARRAS ENERGÉTICAS DE QUINUA AL MERCADO DE VALPARAÍSO- CHILE”**, ha sido desarrollado por las Srtas. Egresadas: LIMA DUTÁN ANA CRISTINA y ZAMBRANO CHÁVEZ JULIANA ALEJANDRA, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. ____ del _____. De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente y se encuentra listo para su calificación.

Ing. Francisco Cedeño Mejía, Mg.
Director de Tesis de Grado

DEDICATORIA X2

Les dedico con amor esta tesis a mis padres Fernando y Yolanda por ser el motor de inspiración que me ha impulsado alcanzar día a día mis metas personales. A mis hermanos por apoyarme incondicionalmente en cada momento.

A mis padres Rocío y Freddy por su amor y apoyo incondicional, por cada esfuerzo que han hecho para darme siempre lo mejor e ir formándome en valores y principios, es sin duda alguna que sin ellos no hubiese alcanzado esta meta, hoy culmino una etapa más de mi vida al que siempre les estaré agradecida y que con esfuerzo y perseverancia seguiré preparándome profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a Dios por darnos salud, fortaleza y sabiduría, para enfrentar cada uno de los obstáculos que se nos presentaba a lo largo del camino y permitir concluir nuestra carrera profesional.

Contenido

Introducción	18
Capítulo I: Generalidades	20
1.1. Título del Proyecto Tema	20
1.2. Planteamiento del Problema.....	20
1.3. Formulación y Sistematización del Problema.....	20
1.3.1. Formulación del Problema.....	20
1.3.2. Sistematización del Problema.....	21
1.4. Delimitación del Problema.....	21
1.5. Objetivos de la investigación	21
1.5.1. Objetivo General.....	21
1.5.2. Objetivos específicos	22
1.6. Justificación del proyecto.....	22
1.7. Diseño metodológico.....	23
1.7.1. Métodos de investigación	23
1.7.2. Técnicas de investigación	23
Capítulo II: Plan Estratégico	29
2.1. Objetivos del capítulo.....	29
2.2. Análisis Estratégico.....	29
2.2.1. Análisis del Macroentorno (País-Mercado).....	29
2.2.1.1. Macroambiente del negocio	30
2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales	30
2.2.1.1.1. Factores demográficos.....	30
2.2.1.1.2. Condiciones económicas	32
2.2.1.1.1. Auditoria de la competencia	34
2.2.1.1.2. Factores políticos y legales.....	36
2.2.1.1.3. Tecnología de la Información y Comunicaciones	37
2.2.1.2. Microambiente interno (Ecuador).....	39
2.2.1.3. Demografía y sociedad	39
2.2.2. Análisis de la industria	40
2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria	40
2.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.....	42
2.2.1.1. Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.....	43

2.2.1.2.	Dimensionamiento de la oferta actual y potencial	43
2.2.1.3.	Identificación y caracterización de la demanda	51
2.2.1.4.	Dimensionamiento de la demanda actual y potencial	51
2.2.2.	Análisis FODA	52
2.3.	Planteamiento estratégico	53
2.3.1.	Visión y Misión	53
2.3.1.1.	Visión	53
2.3.1.2.	Misión	53
2.3.2.	Objetivos estratégicos	53
2.3.2.1.	Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad	53
2.3.2.2.	No financiero: procesos, clientes, desarrollo personas, imagen, etc.....	53
2.3.3.	Estrategias	54
2.3.3.1.	Cartera de productos	54
2.3.3.1.1.	Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), pesos muertos (huesos). 54	
2.3.3.2.	Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor	55
2.3.3.3.	Estrategias de crecimiento	56
2.3.3.3.1.	Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación.....	56
2.3.3.3.2.	Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado) 56	
2.3.3.3.3.	Estrategias de Desarrollo Internacional: ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, alargar el ciclo de vida del producto/industria, protegerse de la competencia, reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción.....	57
2.3.4.	Sistema de Valores.	57
2.3.4.1.	Valores finales.....	57
2.3.4.2.	Valores operacionales.	58
Capítulo III:	Plan Comercial	59
3.1.	Objetivos del capítulo.....	59
3.2.	Análisis del mercado de referencia	59
3.2.1.	Tipo y estructura de mercado.....	59
3.2.2.	Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos	60
3.2.3.	Identificación y análisis de la competencia directa.....	60

3.2.4.	Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar	61
3.2.5.	Demanda insatisfecha en el mercado referencia	62
3.2.6.	Demanda que atenderá el proyecto.....	63
3.3.	Plan de Comercial	63
3.3.1.	Objetivos del plan comercial: público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado.....	63
3.3.2.	Mix Marketing	64
3.3.2.1.	Auditoria y estrategia de producto	64
3.3.2.1.1.	Adaptación o modificación requerida.....	64
3.3.2.1.2.	Atributos y beneficios del producto.....	65
3.3.2.1.3.	Componentes centrales del producto	65
3.3.2.1.4.	Componentes de envase.....	65
3.3.2.1.5.	Estrategia de marca.....	66
3.3.2.2.	Auditoria y estrategia de precio	66
3.3.2.2.1.	Términos de Venta (INCOTERM)	66
3.3.2.2.2.	Partida arancelaria	67
3.3.2.2.3.	Comparativo de precios con la competencia	68
3.3.2.2.4.	Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio.....	69
3.3.2.2.5.	Fijación del precio de venta unitario (de exportación).....	69
3.3.2.2.6.	Costo total unitario	69
3.3.2.2.7.	Costos logísticos: de embarque (naviero/aéreo/otro), de transporte interno, de manipulación de la carga, de seguro interno, de seguro internacional, de obligaciones aduaneras, de pago de impuestos y/o aranceles; de otros costos/incentivos relacionados con la política de gobierno.	70
3.3.2.2.8.	Métodos de cobro/pago internacional.....	70
3.3.2.3.	Auditoria y Estrategia de Distribución	71
3.3.2.3.1.	Modo de transporte.....	71
3.3.2.3.2.	Puerto/aeropuerto de origen y destino	71
3.3.2.3.3.	Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino	73
3.3.2.3.4.	Tipo de embalaje requerido	74
3.3.2.3.5.	Tipo de contenedor o medio de transporte	75
3.3.2.3.6.	Documentación requerida.....	75
3.3.2.3.7.	Exigencias de seguro	76

3.3.2.3.8.	Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios.....	76
3.3.2.3.9.	Cadena de distribución	77
3.3.2.3.10.	Canal de distribución específico.....	78
3.3.2.3.11.	Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos	79
3.3.2.3.12.	Operativa de comercio exterior: (tramitología importación/exportación).....	79
3.3.2.4.	Auditoria y Estrategia de Promoción.....	81
3.3.2.4.1.	Concepto de posicionamiento.....	81
3.3.2.4.2.	Concepto de eslogan.....	81
3.3.2.4.3.	Estrategias de venta personal.....	81
3.3.2.4.4.	Estrategia de medios interactivos (internet)	81
3.3.2.4.5.	Participación en ferias comerciales internacionales	82
3.3.2.4.6.	Otros métodos promocionales	82
Capítulo IV:	Plan Técnico-Organizacional.....	83
4.2.1.	Capacidad de producción.....	83
4.2.2.	Plan de producción	83
4.2.3.	Localización.....	84
4.2.4.	Proceso productivo/operacional	84
4.2.5.	Distribución instalaciones (layout).....	85
4.2.6.	Plan de abastecimiento de materia prima	86
4.2.7.	Plan de abastecimiento de insumos	86
4.2.8.	Plan de abastecimiento de mano de obra.....	86
4.2.9.	Plan de abastecimiento de tecnología de producción	87
4.3.	Plan organizacional	87
4.3.1.	Datos generales de la empresa.....	87
4.3.2.	Proceso de toma de decisiones	88
4.3.3.	Arquitectura organizacional: organigrama	88
4.3.4.	Distribución de funciones y responsabilidades	88
4.3.5.	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	91
4.3.6.	Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	92
4.3.7.	Marco legal relacionado a la operación de la empresa	93
4.3.8.	Plan de implementación.....	94
4.3.9.	Plan de acción a corto plazo permitir	95

4.3.10.	Puesta en marcha.....	96
4.3.11.	Plan de salida	97
Capítulo V: Plan Financiero.....		98
5.1.	Objetivos del capítulo.....	98
5.2.	Horizonte de tiempo del Plan Financiero (5 años).....	98
5.3.	Plan de inversión	98
5.3.1.	Inversiones en activos fijos.....	98
5.3.2.	Inversiones en activos diferidos e intangibles	99
5.3.3.	Inversiones en capital de operación.....	99
5.3.4.	Flujo de depreciaciones de activos fijos, diferidos e intangibles	101
5.4.	Plan de financiamiento	102
5.4.1.	Estrategia de financiamiento	102
5.4.2.	Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)	102
5.4.3.	Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)	103
5.5.	Proyecciones de Ingresos Operacionales	104
5.5.1.	Proyección de las ventas (unidades).....	104
5.5.2.	Proyección de los precios	104
5.5.3.	Proyección de los ingresos	105
5.6.	Proyecciones de costos y gastos operacionales.....	105
5.6.1.	Proyección de costos operacionales	105
5.6.1.1.	Gastos indirectos de fabricación	105
5.6.2.	Proyección de gastos operacionales	106
5.6.2.1.	Gastos administrativos.....	107
5.6.2.2.	Gastos de marketing y venta.....	107
5.7.	Estado de Pérdidas y Ganancias proyectadas.....	108
5.8.	Flujo de Fondos proyectados.....	109
5.9.	Evaluación Financiera del proyecto	110
5.9.1.	VAN, TIR, RBC, VAUE.....	110
5.9.2.	Pay Back	110
5.9.3.	Punto de Equilibrio	110
5.10.	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera	112
Conclusiones		113

Recomendaciones.....	114
Bibliografía.....	115
Bibliografía	115
Anexos: Documentos de Apoyo/Estudios Internos y de Terceros	119

Introducción

Ecuador es uno de los tres principales productores de quinua a nivel mundial. Actualmente su producción se ha ido incrementando gracias a Programas de apoyo por parte del gobierno, el cual representa una oportunidad para generar empleos y diversificar la producción agropecuaria de diferentes provincias de la región Sierra; y a demás contribuye al cambio de la matriz productiva del país.

La quinua es un producto no tradicional de gran preferencia en mercados internacionales debido a las propiedades nutricionales que este aporta, siendo una alternativa de alimentación saludable.

El presente trabajo se ha enfocado en desarrollar un plan de negocio para la exportación de barras energéticas de quinua, que va dirigido a Valparaíso-Chile considerando que es uno de los países con mayor consumo Per Cápita de Latinoamérica.

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocio está enfocado en la creación de una empresa de sociedad anónima Kinuwa, dedicada a la exportación de barras energéticas de quinua, ubicada en la ciudad de Quito. El objetivo de la empresa es comercializar un producto que aporte los nutrientes necesarios para el rendimiento físico de la persona; el segmento de mercado al que va dirigido la empresa es jóvenes adultos que tengan preferencias de consumo hacia productos que promuevan una alimentación saludable. El proceso logístico para la comercialización del producto será a través de la adquisición de materia prima por medio del proveedor Fundación Maquita Cushunchic (MCCH).

El proyecto de investigación consta de cinco capítulos. En el estudio de mercado se identificó la oferta y demanda actual. Por medio del estudio comercial se aplicó las estrategias de mix de marketing. En el estudio técnico se detalla la estructura de la empresa, las funciones de cada área y los aspectos legales. Y en el estudio financiero se determinó la factibilidad del proyecto.

En base al análisis financiero, la empresa necesitará una inversión inicial de \$111.043,03, de los cuales el 30% corresponde al capital propio y el 70% préstamo realizado por medio de una institución financiera gubernamental. El Valor Actual Neto (VAN) es de \$824.248,03 y una tasa interna de retorno (TIR) 46%; todos estos indicadores se detallan en el capítulo 5. En conclusión los indicadores financieros reflejan la factibilidad del proyecto.

Capítulo I: Generalidades

1.1. Título del Proyecto Tema

“PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR BARRAS ENERGÉTICAS DE QUINUA AL MERCADO DE VALPARAÍSO- CHILE”

1.2. Planteamiento del Problema

La quinua constituye uno de los principales componentes de la dieta alimentaria de los pueblos andinos. Es considerado hoy en día como un grano de alto potencial, no solo por sus bondades nutritivas sino también por su versatilidad agronómica.¹

El crecimiento de este grano a nivel mundial se ha convertido en un segmento estratégico para las empresas ecuatorianas dedicadas a la producción y comercialización. Sin embargo, la mayor parte de las exportaciones se lo realiza en materia prima de tal manera que la elaboración de productos derivados de la quinua es escasa.

Por lo que se pretende generar un valor agregado a través de la exportación de barras energéticas de quinua y con la finalidad de dar a conocer los productos no tradicionales que ofrece el Ecuador.

1.3. Formulación y Sistematización del Problema

1.3.1. Formulación del Problema

¿Cuál será la factibilidad para la exportación de barras energéticas de quinua al mercado de Valparaíso- Chile?

¹ Fuente: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Ronald%20Toala.pdf>

1.3.2. Sistematización del Problema

- Desarrollar un estudio de mercado que determine la aceptación de comercializar y exportar barras energéticas de quinua al mercado de Chile.
- Realizar un estudio financiero que permita conocer la viabilidad del proyecto.
- Cumplir con los requisitos necesarios para exportar barras energéticas de quinua al mercado de Chile.
- Disponer con la cantidad necesaria para abastecer la demanda en el mercado de Valparaíso.

1.4. Delimitación del Problema

- **Tema:** “Plan de negocios para exportar barras energéticas de quinua al mercado de Valparaíso- Chile”
- **Área de estudio:** Negocios Internacionales (exportación)
- **Lugar Origen:** Manta – Ecuador
- **Destino:** Valparaíso- Chile
- **Sector:** Agroindustria
- **Tiempo:** 2016-2021

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que permita determinar la factibilidad de exportar barras energéticas de quinua al mercado de Valparaíso- Chile.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita determinar las características y la demanda en el mercado objetivo, y los principales competidores que existen.
- Establecer estrategias adecuadas (precio, producto, plaza y promoción) con la finalidad de posicionar el producto en el mercado meta a través del Plan Comercial.
- Realizar un análisis financiero mediante la determinación de inversiones, ingresos y gastos para conocer la viabilidad del proyecto.
- Diseñar un adecuado proceso logístico para la exportación de barras energéticas de quinua hacia el mercado de Valparaíso-Chile.

1.6. Justificación del proyecto

Ecuador se destaca como un país productor de quinua, dado que su producción se da en varias provincias de la región Sierra, por lo tanto esta investigación tiene como propósito desarrollar un plan de exportación hacia la Ciudad de Valparaíso-Chile por medio de la creación de una empresa exportadora denominada “Kinuwa S.A”, que busca promover las exportaciones de productos no tradicionales generando de esta forma fuentes de ingresos al país y plazas de trabajo.

La empresa a través de su producto barras energéticas de quinua pretende demostrar su competitividad en el mercado frente a países como Bolivia, Perú que ofrecen el mismo producto.

1.7. Diseño metodológico

1.7.1. Métodos de investigación

Método deductivo

“La deducción consiste en partir de lo general para llegar a lo menos general o a lo particular. En el razonamiento deductivo de las premisas que expresan conocimientos de un grado mayor de universalidad inferimos una conclusión de menor grado de universalidad” (Cruz Uranga, 2000, pág. 65)

El método que se utilizará en la investigación es el método deductivo, que parte de lo general a lo particular, donde se empleará técnicas de investigación que permita alcanzar los objetivos planteados.

1.7.2. Técnicas de investigación

Técnica bibliográfica

Se aplicará esta técnica como una introducción a otras investigaciones como tesis, libros y revistas, que facilitará información que es necesaria para el desarrollo de proyecto.

Generalidades del producto

La quinua cuyo nombre científico es *Chenopodium quinoa Wild* es llamada también como el grano de oro. Es un cultivo originario de los Andes, su consumo se remonta a más de 5000 años; fue cultivada por los incas, constituyendo uno de los principales sustentos de la agricultura de la región andina. Específicamente en el Ecuador, la quinua, se cultiva en la región Sierra, cuya altura está alrededor de los 2000 a 4000 m.s.n.m. (Peña González & Méndez Bustabad, 2012, pág. 14)



Figura 1. Planta de Quinua (Chenopodium quinoa)

Fuente: Las autoras

Descripción: La quinua es una planta anual, dicotiledónea, usualmente herbácea. Las plantas pueden presentar diversos colores que van desde verde, morado a rojo y colores intermedios entre otros. (Bonjanic, 2011, pág. 21) Muestra enorme variación y plasticidad para adaptarse a diferentes condiciones ambientales y se cultiva desde el nivel del mar hasta 4 000 msnm; muy tolerante a factores climáticos adversos como sequía, heladas, salinidad de suelos entre otros que afectan al cultivo. (FAO, 2013)

Diversidad genética y variedades

Entre los cultivos andinos, la quinua recibió la mayor dedicación y apoyo principalmente en Ecuador, Perú y Bolivia. Las evaluaciones de la variabilidad genética disponible permitieron agrupar a la quinua en 5 grupos mayores según sus características de adaptación y algunas morfológicas de alta heredabilidad, fácilmente detectable y capaz de mantenerse en todo el área de difusión. (Bonjanic, 2011, pág. 16) Tal como se muestra a continuación:



Figura 2. Variedades de Quinua
Fuente: www.fao.org

Variedades de quinua en el Ecuador

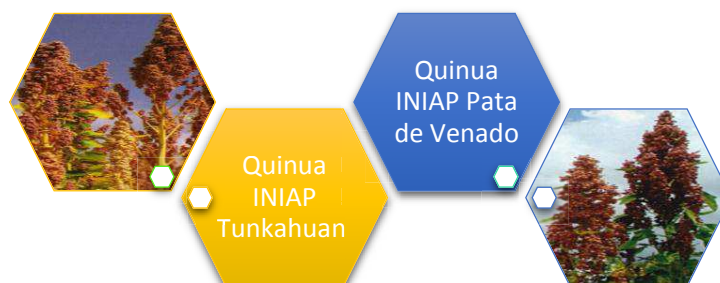


Figura 3. Variedades de Quinua en el Ecuador
Fuente: www.fao.org

Producción de quinua en el mundo

Hasta 2008, Perú y Bolivia representaban el 92% de la producción mundial de quinua. Datos recientes de la FAO revelan que en el 2011 en Perú se producían aproximadamente 41 000 toneladas y en Bolivia 38 000 toneladas. Si bien Perú y Bolivia siguen siendo los principales productores de quinua, esta se ha venido produciendo también en los Estados Unidos, Ecuador y Canadá, que constituyen los principales productores después de Perú y Bolivia. (Suca Apaza, F; Suca Apaza, C.A., 2008)

Ubicación geográfica del sector en Ecuador

En el Ecuador la quinua se produce tradicionalmente en la región Sierra, tanto por las condiciones agroecológicas, como por la importancia de este grano en los sistemas de producción andina. La provincia del Carchi se caracteriza por ser la que produce mayor cantidad de quinua en el país, seguida de la provincia de Imbabura y de Chimborazo.

En su mayoría, la quinua que se produce en el Ecuador pertenece a la variedad INIAP Tunkahuán, que tiene un sabor “dulce” (bajo contenido de saponina) y se produce principalmente a través de cultivos convencionales, con un mínimo uso de bioinsumos. Esta variedad es la más apetecida por las industrias, ya que facilita el posterior procesamiento, debido a su homogeneidad o uniformidad del grano. (Análisis Sectoral de la Quinua , 2015)

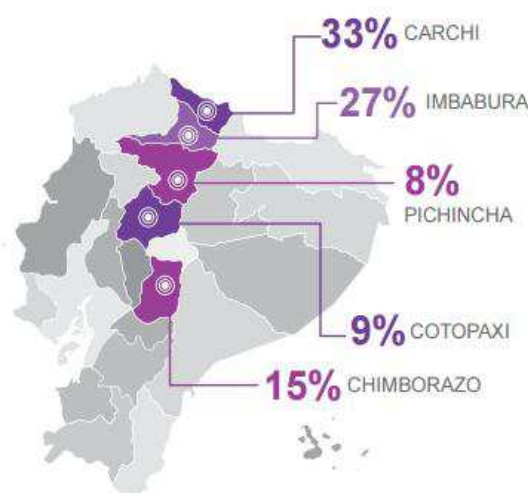


Figura 4. Distribución geográfica de la producción de Quinua 2014

Fuente: www.proecuador.gob.ec

Producción Nacional

Según el MAGAP, la producción de quinua creció en aproximadamente el 52% al pasar de 950 TM en el 2000 a 1,453 TM en el 2012. Tanto las superficies destinadas a la producción como la producción en toneladas de quinua han aumentado paulatinamente entre 2009 y 2013. Como resultado del periodo 2014-2015 la estrategia del fomento de la producción del MAGAP intervino en 5,878 hectáreas de producción de quinua, beneficiando a 5,458 productores. Actualmente se estima que existen 7,488 hectáreas de quinua cultivadas con una producción de alrededor de 10,000 TM^3 . (Análisis Sectoral de la Quinua , 2015)

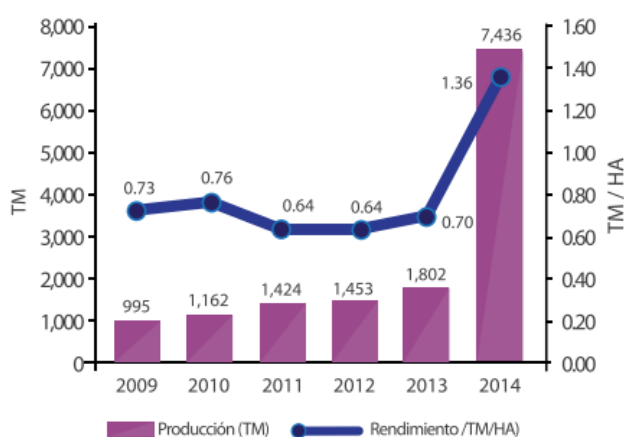


Figura 5. Producción y rendimientos de Quinua

Fuente: www.proecuador.gob.ec

Uso y consumo

La quinua es un producto muy versátil para su utilización, ya que se ubica dentro del grupo de los llamados “alimentos acompañantes”, es decir que se combina con cualquier otro, de origen animal o vegetal y que se presta para entrar como ingredientes de preparados de sal o dulce. (Nieto C. & Vimos, 1992, págs. 34-35)

En Ecuador, el procesamiento de la quinua se concentra en el lavado y/o escarificado (perlado) del grano para eliminar la saponina, así mismo, se realiza un proceso de clasificación tanto por tamaños y por color para garantizar la calidad del producto, entre otros. Entre la variedad de productos elaborados a base de quinua, se pueden encontrar: Barras energéticas, bebidas que incluyen quinua con sabor a frutas, cereales, chocolate con quinua, mezclas de harina de quinua, pop de quinua, hojuelas, galletas, pastas, pino entre otros.

Propiedades nutritivas

La quinua es una proteína completa, lo que significa que contiene todos los ácidos aminados necesarios para nuestras necesidades nutricionales. También es alta en hierro y calcio, y es una buena fuente de manganeso, de magnesio y cobre, así como de fibra.

La quinua está libre de gluten de forma natural, por lo que es un excelente alimento para los pacientes celíacos u otras personas

que siguen una dieta libre de gluten. La vitamina B y ácido fólico en la quinua también ayudan al hígado en su función de eliminar los desechos del cuerpo, añadiendo a las propiedades desintoxicantes de quinua. (Saludeo, 2015)

Los carbohidratos de la semillas de quinua contienen entre un 58% y 68% de almidón y un 5% de azúcares, lo que se convierte en una fuente óptima de energía que se libera en el organismo de forma lenta por su importante cantidad de fibra. (Bonjanic, 2011, págs. 7-11)

Composición Nutricional de la Quinua por cada 100 gramos	
Energía	368 Kcal
Proteína (g)	14,2 g.
Hidratos carbono (g)	64 g.
Fibra (g)	7 g.
Grasa total (g)	6,07 g.
Agua (g)	13,28 g.
Minerales	
Potasio (mg)	563 mg.
Fósforo	457 mg.
Calcio	47 mg.
Magnesio	197 mg.
Zinc	3,10 µg.
Sodio	5 mg.
Hierro	4,57 mg.
Vitaminas	
Vit. B1 Tiamina	0,36 mg.
Vit. B2 Riboflavina	0,31 mg.
Eq. Niacina	1,52 mg.
Vit. B6 Piridoxina	0,48 mg.
Folatos	184 µg.
Vit. A	14 UI.
Vitamina E	2,44 µg.

*Tabla N.1 Composición Nutricional de la Quinua
Fuente: USDA Nutrient Database*

Capítulo II: Plan Estratégico

2.1. Objetivos del capítulo

Realizar un estudio de mercado que permita determinar las características del consumidor y otros aspectos claves para llegar al mercado meta.

2.2. Análisis Estratégico

2.2.1. Análisis del Macroentorno (País-Mercado)

Chile – Valparaíso

Chile tiene una extensión de Norte a sur de 4.270 Km. Su superficie total incluye la Isla Sala y Gómez, Isla de Pascua (en la Polinesia) y Archipiélago de Juan Fernández. Debido a su presencia en Sudamérica, Oceanía y la Antártida, Chile se considera como un país tricontinental.

El país limita al Norte con Perú, al Este con Bolivia y Argentina, al Oeste con el Océano Pacífico y al Sur con el mismo Océano y el Territorio Antártico. (MAEC, 2016)

INFORMACIÓN DE CHILE	
Capital	Santiago de Chile
Población	18.006.407 (2015 est.)
Áreas metropolitanas	Santiago, Concepción Valparaíso
Superficie	756.945 km ²
Tasa de Crecimiento poblacional	1,039% (2015 est.)
Índice de Desarrollo Humano	0,832 (2014 est.)
Densidad de la población	24 habitantes/km ²

Tabla N.2: Información de Chile

Fuente: Banco Mundial – Ficha país Chile

Elaborado por: Las autoras

2.2.1.1. Macroambiente del negocio

2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales

Población y etnias

De acuerdo al último censo realizado en el 2012 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) Chile tiene 17,444.799 habitantes, sin embargo para el año 2015 según proyecciones y estimaciones elaboradas por el INE la población chilena ha ascendido con 18.006.407 habitantes (INE, 2015) y una tasa de crecimiento poblacional de 1,039 %. (Banco Mundial, 2015)

Chile está representado a nivel de etnias por el 77% mestizos, 18.40% descendiente de europeos y 4.6% indígenas en su mayoría Mapuches. (ProEcuador, 2014)

Lengua y religión

El idioma oficial de Chile es el español y lo habla casi toda la población, sin embargo una pequeña minoría aún se comunica en la lengua nativa. Alrededor del 60% de los habitantes practica la religión católica, 16% protestantes y el 20% sin religión. (ProEcuador, 2014)

2.2.1.1.1. Factores demográficos

Principales ciudades

La actividad económica se concentra en la Región Metropolitana, donde se encuentra su capital, Santiago, con el 40% de la población, y en la V Región, donde se sitúan las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar, con el 10.2% de la población total. (ProEcuador, 2014)

Distribución de la población por edad y sexo

Según datos estimados al año 2015, la población total estaba representada por el 50,5% de mujeres, equivalente 9.09 millones, mientras que un 49.5% del total de la población correspondía a los hombres, representado el 8.9 millones. (INE, 2012) La siguiente tabla

presenta como se encuentra distribuida la población chilena de acuerdo por el sexo y por grupos de edad:

POBLACIÓN DE CHILE DISTRIBUIDA POR EDAD Y POR SEXO 2015			
Grupos de Edad	Hombre	Mujer	Participación
0 – 14 años	1.869.068	1.797.424	20.4%
15- 59 años	5.844.091	5.815.914	64.7%
60 o más años	1.198.781	1.481.129	14.9%

Tabla N.3: Población de Chile distribuida por edad y por sexo

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE)

Elaborado por: Las autoras

Población Activa (total, por sectores, desempleo) en el año 2014 el total de la población económicamente activa de Chile, se estimó en 8.527.830 personas. Las regiones que concentran la mayor proporción de Ocupados son la Metropolitana, Biobío y Valparaíso alcanzando el 61,8% del total nacional. Mientras que la cantidad de la población inactiva alcanzó las 5.674.760 personas. En la siguiente tabla se presenta el total de personas Ocupadas en el país, según rama de actividad económica, corresponde a 8.013.720 personas (INE, 2015):

OCUPADOS POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA – 2014 (MILES DE PERSONAS)		
Rama de Actividad Económica		
Sector	Ocupados	% Total
Comercio	1.588,82	19.83%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	732,33	9.14%
Pesca	51,91	0.65%
Explotación de minas y canteras	241,58	3.01%
Industrias manufactureras	882,60	11.01%
Transporte y comunicaciones	583,41	7.28%
Enseñanza	664,35	8.29%
Servicios sociales y salud	384,71	4.80%
Otros	2.883,99	35.99%

Tabla N.4: Población de Chile distribuida por edad y por sexo

Fuente: Compendio de estadística 2015

Elaborado por: Las autoras

2.2.1.1.2. Condiciones económicas

Chile se convirtió en el primer miembro pleno de la OCDE en América del Sur y segundo en Latinoamérica, después de México, debido al reconocimiento en los avances económicos de las últimas décadas, desarrollo social y fuerte reestructuración institucional, que ha llevado al país a ubicarse en la treintena de las principales economías industrializadas del mundo (Ficha País Chile, 2014). En la siguiente **Tabla N.5** indica los factores económicos de Chile según Banco Mundial:

ECONOMÍA DE CHILE	
PIB	USD 240,216 mil millones (2015 est.)
Crecimiento PIB	2,1 % (2015 est.)
PIB per cápita	USD 14.060 (2015 est.)
Composición del PIB por sector	Agricultura: 3,4%; Industria: 35%; Servicios: 61,6%
Moneda oficial	Peso Chileno
Tasa de inflación	4,3%

Tabla N.5: Economía de Chile

Fuente: Banco Mundial

Realizado por: Las autoras

Moneda

La moneda oficial de Chile es el peso chileno. Las denominaciones de las monedas en Chile son: 1, 5, 10, 50, 100 y 500 pesos; y de los billetes: 1,000; 2,000; 5,000; 10,000 y 20,000 pesos. (ProEcuador, 2014)

Tasa de cambio de dólar americano a peso chileno: 1 USD = 674,61 CLP

Principales sectores de la economía de Chile

La economía chilena está dominada por el sector industrial y los servicios. Estos dos sectores aportan más de 96% del PIB. Los principales sectores de actividad de Chile son la producción minera (cobre, carbón y nitrato), los productos manufacturados (transformación agroalimentaria, productos químicos, madera) y la agricultura (pesca, viñas, frutas). (Santander, 2016)

PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES DE CHILE		
Millones USD		
Mercado	2013	%PARTIC
China	19,294	25.10%
Unión Europea	11,366	14.80%
E.E.U.U	10,058	13.10%
Japón	7,548	9.80%
Brasil	4,528	5.90%
Coreadel Sur	4,281	5.60%
Otros	19,125	25.70%
Total	19,201	100,00%

Tabla N.7: Principales Socios Comerciales De Chile

Fuente: Aduana Nacional de Chile

Elaborado por: Las autoras

BALANZA COMERCIAL DE CHILE (USD)			
Fecha	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial
2015	\$62.232,1	\$62.516,7	\$-284,6

Tabla N.6: Balanza comercial Chile 2015

Fuente: La Cámara de Chile

Elaborado por: Las autoras

2.2.1.1.1. Auditoria de la competencia

- Competencia Internacional

Los principales proveedores de la quinua al mercado de Chile son Perú y Bolivia seguido de Argentina con una participación menor 0,3% según la fuente Trade Map. En la **Tabla N.8** se muestra los valores importados desde el 2011 – 2015 donde se puede observar que las exportaciones de Perú han crecido en estos dos últimos años.

VALORES EXPRESADOS EN MILES (USD)						
Exportadores	Valor importado 2011	Valor importado 2012	Valor importado 2013	Valor importado 2014	Valor importado 2015	Valor Total importado 2011 - 2015
Perú	-	23	18	846	731	1,618
Bolivia	-	128	297	338	54	817

Tabla N.8: Principales proveedores de la Quinua al mercado de Chile

Fuente: Trade Map

Elaborado por: Las autoras

- Competencia Interna de Chile

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS	
	<p>NUTRISA Producto que oferta: "Alimentos Naturales y Dietéticos"</p> <p>Nutrición y Alimentos S.A. Dir.: Av. Lo Espejo 01565, Lo Espejo - Región Metropolitana - Chile Teléfono: (56 2) 2 556 66 43 http://www.nutrisa.cl/contactenos/</p>
	<p>ECOVIDA "Sanos por naturaleza" Producto que oferta: Quinua y demás productos naturales.</p> <p>Dir.: Las Araucarias 2861, Quilicura, Santiago. Teléfono (56 2) 27193189, CONTACTO@ECOVIDA.CL http://www.ecovida.cl/mas-natural/</p>


	<p>MIZOS Producto que oferta: Galletas de quinua y otros.</p> <p>Dir.: Janequeo 6187, Cerro Navia Teléfono: (2) 2774 4271 - 9440 6236 gonzalo@mizos.cl contacto@mizos.cl http://www.mizos.cl/contact.html</p>
	<p>COME-D'OR Productos que oferta: Granola con quinua.</p> <p>Dir.: Lo Vargas Parcela 19 Lote 6 Lampa / Santiago Teléfono: 09-5487121 http://www.come-dor.cl</p>
	<p>JELTI Producto que oferta: Productos a base de cereales</p> <p>Dir.: Badajos 22 – Las Condes, Santiago, Chile Teléfono: +5699785230 http://www.jelti.cl/</p>

Tabla N.9: Competencia Interna de Chile

Fuente: Pro Ecuador

Elaborado por: Las autoras

- Competencia Internacional de Sustitutos

	PAÍS	PRODUCTO QUE OFERTA
	ARGENTINA	<p>NUTRACEÚTICA STURLA SRL</p> <p>Empresa joven dedicada a la producción y comercialización de Chía, Quinoa, Lino, Sésamo, Amaranto, Girasol, Zapallo, Garbanzo, Mix de semillas y Chía Sturla.</p>

	BOLIVIA	<p>PRODUCTOS NATURALES SOBRE LA ROCA</p> <p>Empresa unipersonal que ofrece alimentos naturales ricos en proteínas y vitaminas tales como: Galletas de amaranto, quinua, tarwi, avena, maca. Cereales de amaranto y quinua, Refrescos de amaranto, soya.</p>
	BOLIVIA	<p>ANDEAN VALLEY</p> <p>Distribuye alimentos y bebidas orgánicos con el objetivo de brindarle al mercado una opción saludable y nutritiva.</p>
	PERÚ	<p>GRUPO ORGÁNICO NACIONAL SA</p> <p>Es la empresa pionera en el Perú para la producción y exportación de quinua orgánica y otros granos orgánicos. (kiwicha (amaranth) y ajonjolí, así como chía.)</p>
	PERÚ	<p>ORGANIC SIERRA Y SELVA</p> <p>Principal exportador de granos andinos y antiguos. Los productos que ofrece al mercado internacionales son: kiwicha, quinua, ajonjolí orgánicos y sus derivados.</p>

*Tabla N.10: Competencia Internacional de sustitutos
Elaborado por: Las autoras*

2.2.1.1.2. Factores políticos y legales

Chile es una República democrática presidencialista, cuyo Jefe de Estado es el Presidente de la República, quien nombra a su propio gabinete y es elegido cada 4 años por sufragio directo a doble vuelta. El Gobierno está en Santiago y el Parlamento en

Valparaíso (V Región). La duración del mandato presidencial es de 4 años, sin posibilidad de reelección inmediata. (Ficha País Chile, 2014)

2.2.1.1.3. Tecnología de la Información y Comunicaciones

Las empresas chilenas ligadas a la tecnología de la información, poseen fortalezas en áreas como soluciones para gobierno electrónico y la industria del *retail*, y también para las transacciones bancarias y la educación, por lo que se encuentran en buen pie para profundizar su trabajo en mercados internacionales, ofreciendo liderazgo, experiencia y el *know how* ganado en esos sectores económicos. (ProChile, 2016)

Principales Productos

Hardware: Incluye equipos y componentes; **software:** licencias y software a la medida; **servicios TI:** Testeo de software y consultoría TI, entre otros; **desarrollo de Proyectos integrados o Soluciones TI;** **ITO (Information Technology Outsourcing):** Tercerización de la Plataforma Tecnológica de una empresa (Sector Offshoring); **telecomunicaciones;** **empresas de BPO y call centers** (no son en esencia empresas de tecnología, pero son usuarias intensivas de tecnología y suelen estar asimiladas a este sector).

Microambiente de Valparaíso

Única ciudad de Chile declarada por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad, cosmopolita, pluralista, creativos y eventos que se esparcen entre plazas y cerros de la ciudad.

Llena de poesía, gastronomía, museos e historia de

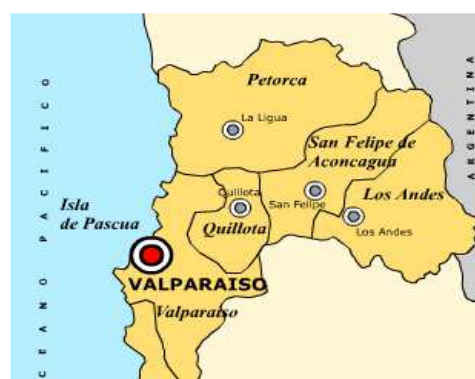


Figura 6. Mapa de Valparaíso
Fuente: www.mapsofworld.com

inmigrantes que construyen la identidad porteña. (Valparaíso CB, 2011)

La ciudad de Valparaíso es la capital de la provincia y región del mismo nombre. La superficie comunal es 401,6 km² y limita al norte con la ciudad de Viña del Mar y es parte de la zona urbana denominada Gran Valparaíso, que comprende las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Concón, Quilpué y Villa Alemana.

DISTRIBUCIÓN DE VALPARAÍSO POR SEXO		
Sexo	Habitantes	%
Mujer	124,957	50%
Hombre	124,940	50%
Total	249,897	100%

Tabla N.11: Distribución de Valparaíso por sexo

Fuente: United Nations Statistics Division

Elaborado por: Las autoras

Gobierno

En Valparaíso se encuentra el Congreso Nacional, desde donde surgen y se aprueban las leyes, Senadores y Diputados legislando desde Valparaíso para todo el país, lo que le da el título de Capital Legislativa de Chile. (Valparaíso Convention Bureau, 2011)

Economía

En el rubro del comercio, transporte y comunicaciones podemos indicar que Valparaíso presenta uno de los puertos más importantes no sólo para la historia de Chile, sino también para la historia sudamericana, el puerto de Valparaíso desde siempre ha sido un importante motor para la economía local generando importante recursos laborales y negocios provenientes de la actividad marítimo portuaria.

Actividad Naviera

La ciudad cumple un rol muy importante en la económica local, grandes compañías navieras mantienen sus empresas y el flujo constante de naves de carga principalmente movilizandando exportaciones regionales a los bloques económicos con los cuales Chile tiene relaciones comerciales son: Nafta 27,5%, Unión Europea 8,1%, Mercosur 11,7% y otros 52,7%. (Valparaíso Convention Bureau, 2011)

2.2.1.2. Microambiente interno (Ecuador)

Situación Geográfica

Ecuador está situado sobre la línea ecuatorial en la parte noroeste de América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. La extensión territorial del país es de 283,560 km^2 incluyendo Galápagos.



Figura 7. Mapa del Ecuador

Fuente: www.mapsofworld.com

La República del Ecuador está dividida en 4 regiones naturales: la región insular donde se encuentra las Islas Galápagos; la región sierra o andina, comprende toda la franja central del país; la costa, ocupa todo el litoral bañado por el océano Pacífico; y el oriente, que abarca la Amazonía ecuatoriana.

2.2.1.3. Demografía y sociedad

Población, etnias, tasa demográfica y tasas de crecimiento.

De acuerdo a la fuente del Banco Mundial el Ecuador alcanzó una población de 16.144.363 habitantes y una tasa de crecimiento de 1,5% respecto al año 2015 (Banco Mundial, 2016). Ecuador tiene una densidad de población moderada de 63 habitantes por km^2 (Datosmacro.com, 2015). Principales etnias: Mestizos 65%, indígenas 25%, blancos 7% y afro 3%.

Economía

INDICADORES ECONÓMICOS:	
Deuda Externa Pública como % del PIB (Diciembre 2015):	20.40%
Inflación Anual (Noviembre-2016/Noviembre-2015):	4%
Tasa de Desempleo Urbano a Septiembre-30-2016:	6.68%
Tasa de interés activa (Diciembre - 2016):	8.10%
Tasa de interés pasiva (Diciembre- 2016):	5.12%
Barril Petróleo (WTI 13-Dic-16):	5.12%
Riesgo País (14-Dic-2016):	5.78%

Tabla N.12: Indicadores económicos

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las autoras

2.2.2. Análisis de la industria

2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria

Actualmente se reconoce a la quinua como el grano más exquisito del mundo por su alto valor nutritivo, convirtiéndose de esta manera un producto saludable y muy apetecido por las personas. Si bien es cierto es un producto que cuenta con excelentes características, el mismo que representa una oportunidad para introducirlo a mercados internacionales, de acuerdo a los estudios realizados en el mercado objetivo se ha observado un imponente crecimiento de quinua en Chile, esto se debe a la gran demanda que existe del producto, llegando al 2015 con un consumo per cápita de 85 gr. anuales. La forma que se da su consumo es: en grano (negra, roja, blanca), en polvo; así como también la quinua con un valor agregado (harina de quinua, barra de cereal, hojuelas, etc.).

Por otra parte, la producción de quinua en Chile es baja generando de esta forma una demanda insatisfecha, dando apertura al ingreso de este producto al mercado chileno.

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

Nuevos Entrantes:

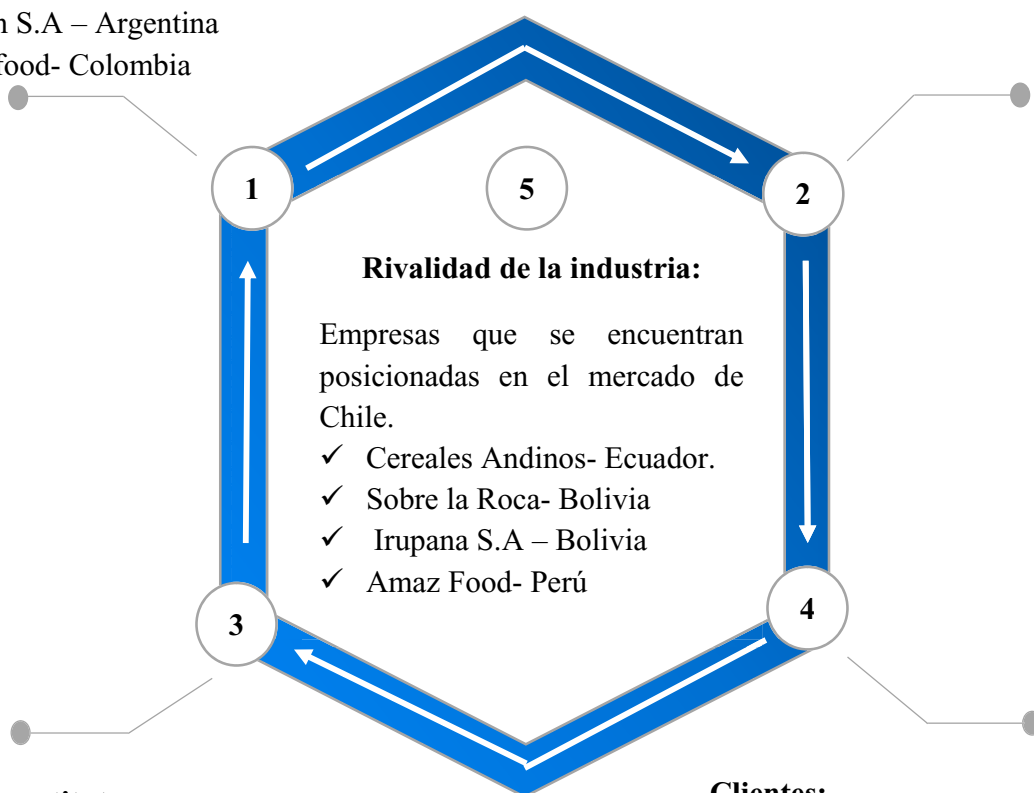
Empresas que exportan productos a base de quinua y que pueden incursionar en nuevos mercados.

- ✓ Inagrofa- Ecuador
- ✓ Cosecha verde & Green Valley- Ecuador
- ✓ Segrain S.A – Argentina
- ✓ Dipsa food- Colombia

Proveedores:

Kinuwa S.A tiene el poder de negociación ante los proveedores puesto que existe distintas asociaciones dedicadas a la elaboración del producto.

- ✓ Fundación Maquita.



Productos sustitutos:

Los productos sustitutos representan una amenaza directa dado a que los consumidores eligen alternativas de alimentación sana.

Granola, galletas nutritivas, hojuelas, arroz integral inflado, pops, frutas deshidratadas, frutos secos.

Clientes:

Los clientes tienen el poder de negociación, porque son quienes eligen un producto de acuerdo a sus gustos y preferencias.

- ✓ Jumbo (supermercado).

Gráfico N.1: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter
Fuente: Las autoras

Rivalidad entre los competidores

Principales competidores: Existe una fuerte competencia entre las empresas, debido a que cada día los mercados competidores se encuentran desarrollando nuevas estrategias para mantenerse posicionado en el mercado

2.2.1.1. Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.

Competencia externa: Los principales competidores externos que exportan quinua hacia Chile son: Bolivia, Perú y Argentina.

Competencia interna: Las empresas Ecuatorianas que se dedican a la exportación de quinua y sus elaborados hacia Chile son:

Cereales Andinos.	Productos 2x1. Muestra gratis de productos nuevos. Video comercial.
Fundación Mujer y Familia (FUNDAMYF)	Degustación del producto. Video comercial. Productos 2x1.

2.2.1.2. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

Cálculo de proyección de producción de Barras de Cereales en Chile

Para determinar la proyección de producción de barras de cereales en el país, se ha tomado los datos de las toneladas producidas para los años 2010-2014, información obtenida por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (INE Chile , 2016)

AÑOS	X	PRODUCCIÓN EN TONELADAS (Y)	X.Y	X ²
2010	-2	110,43	-221	4
2011	-1	116,74	-117	1
2012	0	121,64	0	0
2013	1	119,94	120	1
2014	2	121,99	244	4
	-	590,74	26	10

Tabla N.13: Proyección de producción de Barras de Cereales en Chile

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Chile

Elaborado por: Las autoras

Para el cálculo de proyección se ha realizado la siguiente fórmula:

$$y = a + b \cdot x$$

$1. a = \frac{\sum y}{n}$ $a = \frac{590,74}{5}$ <p>$a = 118,15$ (Número de toneladas)</p>	$2. b = \frac{\sum x \cdot y}{x^2}$ $b = \frac{26}{10}$ <p>$b = 2,63$ (Crecimiento de toneladas de cada periodo)</p>
<p>Ecuación de Proyección:</p> $y = 118,15 + 2,63 * 3$ $y = 126,04$	

Proyección de la producción de Barras de Cereal

AÑO	PROYECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BARRAS DE CEREALES TM
2015	126,04
2016	128,68
2017	131,31
2018	133,94
2019	136,57
2020	139,20
2021	141,84

Tabla N.14: Proyección de producción de Barras de Cereales(TM)

Elaborado por: Las autoras

Una vez realizada las proyecciones el crecimiento de producción de Barras de cereales para cada año corresponde a 2,63 toneladas, lo que representa 2.630,00 kilos al año.

Proyección de Importación de Barras de Cereales

Para realizar las proyecciones de las importaciones de Barras de cereales en Chile, se tomó como referencias datos correspondientes del año 2010 al 2014, realizado a través del método de regresión lineal, indicando que para el 2014 el valor importado fue de 1.062 toneladas, superior a los valores registrado en los años anteriores. A continuación en la *Tabla N.15* se muestra las proyecciones realizadas a las importaciones de barras de cereales:

AÑO	X	IMPORTACIONES DE BARRAS DE CEREALES DE CHILE EN TONELADAS (Y)	X.Y	X ²
2010	-2	269	-538	4
2011	-1	449	-449	1
2012	0	538	-	0
2013	1	1059	1059	1
2014	2	1062	2124	4
-	-	3.377	2196	10

Tabla N.15: Proyección de Importación de barras de cereales de Chile

Fuente: Trade Map

Elaborado por: Las autoras

Para el cálculo de proyección se ha realizado la siguiente fórmula:

$$y = a + b$$

$1. a = \frac{\sum y}{n}$ $a = \frac{3.377}{5}$ <p>a = 675,40 (Número de toneladas)</p>	$2. b = \frac{\sum x.y}{x^2}$ $b = \frac{2.196}{10}$ <p>b = 219,60 (Crecimiento de toneladas de cada período)</p>
--	--

Ecuación de Proyección:

$$y = 675,40 + 219,60 * 3$$

$$y = \mathbf{1.334,20}$$

Proyección de Importación de Barras de Cereales

AÑO	PROYECCIÓN DE IMPORTACIÓN DE BARRAS DE CEREALES TM
2015	1.334,20
2016	1.553,80
2017	1.773,40
2018	1.993,00
2019	2.212,60
2020	2.432,20
2021	2.651,80

*Tabla N.16: Proyección de importaciones de barras de cereales
Elaborado por: Las autoras*

De acuerdo a las proyecciones realizadas a las importaciones de barras de cereales, como lo muestra la *Tabla N.16* el crecimiento de toneladas de cada periodo es de **219,60** equivalentes a 219.600 kilogramos por año.

Exportaciones de Chile en Barras de Cereales

Para elaborar las proyecciones de exportación de Barras de Cereales en Chile, se tomó como referencias datos correspondientes del año 2010 al 2014, realizado a través del método de regresión lineal, donde se puede observar que la salida de este producto en el país es baja y la diferencia que existe de un año a otro no es numerosa, como lo muestra a continuación la *Tabla N. 17*.

AÑO	X	EXPORTACIÓN DE BARRAS DE CEREALES DE CHILE EN TONELADAS (Y)	X.Y	X ²
2010	-2	124,42	-249	4
2011	-1	158,33	-158	1
2012	0	148,93	0	0
2013	1	158,89	159	1
2014	2	168,81	338	4
	-	759,38	89	10

Tabla N.17: Proyección de exportación de barras de cereales de Chile

Fuente: Trade Map

Elaborado por: Las autoras

Para el cálculo de proyección se ha realizado la siguiente fórmula:

$$y = a + b$$

$1. a = \frac{\sum y}{n}$ $a = \frac{759,38}{5}$ <p>a = 151,88 (Número de toneladas)</p>	$2. b = \frac{\sum x.y}{x^2}$ $b = \frac{89}{10}$ <p>b = 8,93 (Crecimiento de toneladas de cada período)</p>
<p>Ecuación de Proyección:</p> $y = 151,88 + 8,93 * 3$ $y = 178,68$	

Proyección de Exportación de Barras de Cereales

AÑO	PROYECCIÓN DE EXPORTACIÓN DE BARRAS DE CEREALES TM
2015	178,68
2016	187,61
2017	196,55
2018	205,48
2019	214,41
2020	223,35
2021	232,28

*Tabla N.18: Proyección de exportaciones de barras de cereales
Elaborado por: Las autoras*

Consumo Nacional Aparente

Para determinar el Consumo Nacional Aparente establecida bajo la subpartida 1904.90, se realizará la siguiente función: **Producción Nacional + Importaciones –Exportaciones.**

AÑOS	PRODUCCIÓN NACIONAL APARENTE TM	VOLUMEN DE IMPORTACIONES TM	VOLUMEN DE EXPORTACIONES TM	CONSUMO NACIONAL APARENTE TM
2010	110,43	269	124,42	255,01
2011	116,74	449	158,33	407,41
2012	121,64	538	148,93	510,71
2013	119,94	1.059	158,89	1.020,05
2014	121,99	1.062	168,81	1.015,18

*Tabla N.19: Consumo Nacional Aparente
Elaborado por: Las autoras*

AÑOS	X	CONSUMO NACIONAL APARENTE EN TONELADAS	X.Y	X ²
2010	-2	255,01	-510	4
2011	-1	407,41	-407	1
2012	0	510,71	0	0
2013	1	1.020,05	1.020	1
2014	2	1.015,18	2.030	4
	-	3.208,36	2.133	10

*Tabla N.20: Proyección de Consumo Nacional Aparente
Elaborado por: Las autoras*

Para el cálculo de proyección se efectuó la siguiente fórmula:

$$y = a + b$$

$1. a = \frac{\sum y}{n}$ $a = \frac{3.208,36}{5}$ <p>$a = 641,67$ (Número de toneladas)</p>	$2. b = \frac{\sum x.y}{x^2}$ $b = \frac{2.133}{10}$ <p>$b = 213,30$ (Crecimiento de toneladas de cada periodo)</p>
<p>Ecuación de Proyección:</p> $y = 641,67 + 213,30 * 3$ $y = 1.281,57$	

Mediante los datos obtenidos se ha determinado un incremento de 213,30 toneladas al año, quedando las proyecciones de la siguiente manera:

AÑOS	PROYECCIÓN POTENCIAL DE CONSUMO NACIONAL APARENTE TM
2015	1.281,57
2016	1.494,86
2017	1.708,16
2018	1.921,46
2019	2.134,76
2020	2.348,06
2021	2.561,35

*Tabla N.21: Proyección potencial de Consumo Nacional Aparente
Elaborado por: Las autoras*

Características de la oferta

- En el mercado de Chile existe la producción de barras energéticas, sin embargo en cuanto a la producción de quinua en este país es escasa, ya que existe un desconocimiento social del cultivo, generando de esta forma que la oferta de un producto a base de quinua sea mínima y en efecto se considere una oportunidad para ingresar un producto como este.
- Chile resulta un mercado atractivo para la introducción de un producto a base de cereal, que por sus características nutritivas tienden a consumirlo.
- Con referencia a las exportaciones de barras energéticas de quinua se han visto afectadas por su baja producción, haciendo de esta manera que Chile importe quinua en grano o productos derivados para satisfacer la demanda local.

2.2.1.3. Identificación y caracterización de la demanda

El consumo per cápita es un indicador que determinará la cantidad de barras energéticas que se consume por habitante. De acuerdo a las investigaciones el consumo que existe de las barras energéticas es de 2,3 kilogramos por persona por año. (Estrategia, 2015)

2.2.1.4. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial

Para determinar la población de Chile del 2015 y los siguientes años, se tomó como referencia la tasa de crecimiento poblacional que es del 1,039% como lo indica la *Tabla N.22* “*Información de Chile*”.

AÑOS	POBLACIÓN	CONSUMO PER CAPITA (KG)	CONSUMO TOTAL (KG)	CONSUMO TOTAL (TM)
2014	18.006.407	2,30	41414736	41414,74
2015	18.193.494	2,30	41845035	41845,04
2016	18.382.524	2,30	42279805	42279,81
2017	18.573.518	2,30	42719092	42719,09
2018	18.766.497	2,30	43162944	43162,94
2019	18.961.481	2,30	43611407	43611,41
2020	19.158.491	2,30	44064529	44064,53

*Tabla N. 22: Dimensionamiento de la demanda actual y potencial
Elaborado por: Las autoras*

Características de la demanda:

- De acuerdo a las proyecciones realizadas en cuanto a la demanda y el consumo per-cápita de barras de cereales, se puede observar un incremento anual.

2.2.2. Análisis FODA

Análisis Interno	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Por ser una empresa nueva no posee la mayor participación en mercados internacionales. • La quinua se cosecha en los meses de noviembre a febrero. • Falta de recursos financieros que cubran con los gastos de inversión.
	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Producto con altos valores nutricionales. • Ecuador posee las características geográficas y climáticas necesarias, para la obtención de este grano, donde su mayor productividad se logra en suelos fértiles de los valles de la Sierra. • La quinua no contiene gluten, por lo que es ideal para personas intolerantes al gluten. • Apoyo por parte de Instituciones gubernamentales como Pro Ecuador y el MAGAP en el sector agroindustrial. • La producción de quinua se da en varias provincias de la región Sierra (Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi y Chimborazo).
Análisis Externo	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con otros cereales con similar contenido proteínico. • Fenómenos climáticos que se pueden presentar durante el año y afecte la producción de quinua. • Fuertes competidores en el mercado. • Precios internacionales.
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Chile cuenta con una producción baja de quinua por lo que crea una oportunidad para ingresar en el mercado y satisfacer la demanda. • Demanda potencial en el mercado internacional, por ser un producto de alto contenido en vitaminas, proteínas y minerales. • Ferias Internacionales. • Acuerdo comercial Ecuador-Chile (Acuerdo de Complementación Económica N° 65) • Estabilidad económica de Chile.

Tabla N.23: Análisis FODA

Elaborado por: Las autoras

2.3. Planteamiento estratégico

2.3.1. Visión y Misión

2.3.1.1. Visión

Ser una empresa líder en el sector agroindustrial, que busca el bienestar de nuestros clientes, a través de un producto que aporta una nutrición sana y equilibrada para el consumidor.

2.3.1.2. Misión

Kinuwa S.A. es una empresa exportadora dedicada a la comercialización de barras energéticas a base de quinua cumpliendo con los estándares exigidos por el mercado internacional y encontrándose en constante innovación con el fin de ser competitivos en el mercado.

2.3.2. Objetivos estratégicos

2.3.2.1. Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad

Volumen: Emplear procesos de innovación que garantice el mayor volumen de producción con un óptimo manejo de los recursos.

Estabilidad: Aplicar apalancamiento financiero que permita la estabilidad económica a mediano y largo plazo de la empresa.

Rentabilidad: Obtener los ingresos necesarios para el continuo crecimiento de la empresa.

2.3.2.2. No financiero: procesos, clientes, desarrollo personas, imagen, etc.

- Mantener un constante control técnico, optimizando cada proceso con la finalidad de cumplir con los estándares internacionales.

- Cumplir a tiempo los pedidos requeridos por el cliente manteniendo un aprovisionamiento de materia prima.
- Desarrollar programas de capacitación para el personal dedicado a la elaboración de las barras energéticas.
- Crear una empresa basada en sólidos principios conservando la eficiencia a través de procesos innovación, con el objetivo de ser competitivos en el mercado.

2.3.3. Estrategias

2.3.3.1. Cartera de productos

Kinuwa S.A ofrece al mercado de Chile-Valparaíso la presentación de Barras Energéticas de Quinoa en cajas de 210g con un contenido de 6 barras (35g. Net/1.2 oz).

2.3.3.1.1. Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), pesos muertos (huesos).

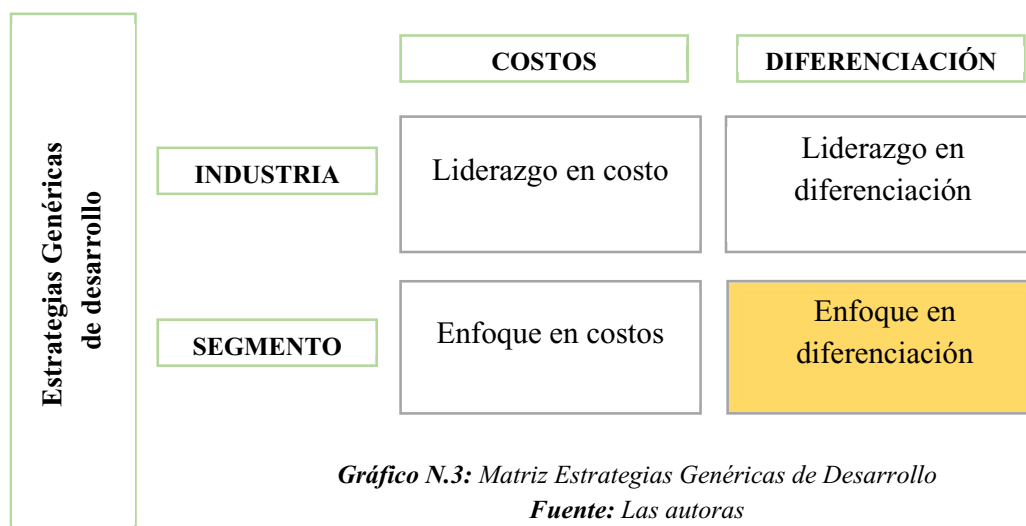


Gráfico N. 2: Matriz BCG

Fuente: Las autoras

Análisis: Las barras energéticas dentro del mercado de Chile se encuentran como un producto **Estrella** mostrando un crecimiento continuo en su consumo lo que representa una alta participación en el mercado y lo hace una oportunidad para invertir.

2.3.3.2. Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor



Análisis: La estrategia genérica que se va a utilizar para el desarrollo de la empresa es el Enfoque en diferenciación como lo muestra el *Gráfico N.3*, teniendo en cuenta que la empresa está enfocada en un sector específico del mercado al cual se quiere llegar; dado que al ser una empresa nueva no podrá competir en costos.

2.3.3.3. Estrategias de crecimiento

2.3.3.3.1. Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación.

		MERCADO	
		NUEVOS	ACTUALES
PRODUCTO	NUEVOS	DIVERSIFICACIÓN	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	ACTUALES	DESARROLLO DE MERCADO	PENETRACIÓN DE MERCADO

Gráfico N.4: Matriz Estrategias de Crecimiento

Fuente: Las autoras

Análisis: La estrategia de crecimiento que se va a seleccionar será Desarrollo de mercado que consiste en la apertura de mercado geográfico adicional, haciendo de esta manera que la empresa comercialice el mismo producto a mercados actuales.

2.3.3.3.2. Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado)

La estrategia competitiva a utilizar será la de **Retador** puesto que la empresa busca posicionarse en otros mercados mediante la innovación y el desarrollo de buenas estrategias y llegar de esta forma superar al líder que se encuentra en el mercado. Por otra parte, esta estrategia se orienta en el **ataque de flancos** que se basa en atacar puntos débiles del líder, zonas

geográficas, segmentos que no estén bien atendidos por el líder, o bien necesidades que el líder no atiende.

2.3.3.3. Estrategias de Desarrollo Internacional: ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, alargar el ciclo de vida del producto/industria, protegerse de la competencia, reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción.

La estrategia de desarrollo internacional a elegir es **alargar el ciclo de vida del producto** debido a la demanda que está en expansión, el cual presenta una oportunidad para su exportación, dado que en el mercado local se encuentra en la fase de madurez.

2.3.4. Sistema de Valores.

2.3.4.1. Valores finales.

Kinuwa S.A ha definido como valores finales los siguientes:

- **Respeto:** Es el valor de reconocer y aceptar los intereses y derechos de los individuos en los distintos ámbitos (laboral, social, etc.).
- **Excelencia:** Se busca alcanzar altos niveles de profesionalismo, con lo que conlleva gestionar y hacer las cosas de forma correcta, en todos los ámbitos de la organización, logrando resultados integrales excelentes planificados.
- **Responsabilidad social:** Conjunto de compromisos de carácter voluntario, con el fin de contribuir a una sociedad mejor y al desarrollo económico sostenible.

2.3.4.2. Valores operacionales.

- **Competitividad:** Es la capacidad que tiene la empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.
- **Compromiso en el servicio:** Destacarse por el elevado nivel de los servicios que se ofrecen en la empresa.
- **Innovación:** Contar con una tecnología avanzada en cada uno de los procesos, a fin de garantizar un incremento en la productividad en las operaciones.
- **Calidad:** Ofrecer un producto de excelencia que cumpla con las expectativas del cliente y a su vez satisfacer sus necesidades.

Capítulo III: Plan Comercial

3.1. Objetivos del capítulo

Elaborar estrategias del mix de marketing para la introducción del producto en el mercado de Chile.

3.2. Análisis del mercado de referencia

3.2.1. Tipo y estructura de mercado

El nicho de mercado para la elaboración de este plan de negocios es la ciudad de Valparaíso, es la capital de la provincia y de la región que lleva su mismo nombre, correspondiente a la V Región de Chile. Valparaíso constituye el principal puerto de contenedores y pasajeros y uno con los de mayor actividad de Sudamérica. Cuenta con una superficie de 402 km^2 y se encuentra ubicada en el litoral central del territorio continental de Chile.

Valparaíso tuvo una población de 249.897 habitantes en el 2014, que representa el 1,39% de la población total. La economía de esta comuna se basa en el comercio donde se destaca el sector industrial, sector comercial, y la actividad portuaria. Chile tiene un PIB Per-cápita de USD USD 240,216 (Mundial, 2015) en el año 2015, como se presenta en la siguiente tabla:

PAÍS	PIB (MIL MILLONES DE \$USD)	PIB PER-CÁPITA
Chile	\$ 240, 216	\$ 14.060

*Tabla N.24: Indicadores económicos de Chile
Elaborado por: Las autoras*

3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos


La ciudad de Valparaíso alcanzó una población de 249,897 habitantes lo que respecta al año 2014, el porcentaje de habitantes tanto de hombres y mujeres son el de 50% debido que la diferencia de ambos es baja.

El mercado objetivo al cual va dirigido el producto es para personas con ingresos económicos medios (\$505.477) que equivale a USD 763,27 y que tengan preferencias de consumo hacia productos que promuevan una alimentación saludable.


3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa

La competencia directa que existe se encuentra en Bolivia y Perú quienes son los mayores exportadores de quinua ya sea en grano o con valor agregado; empresas que ofrecen quinua en las siguientes presentaciones:


MIZOS- Chile

	<p>Presentación: Galletas de arroz con semillas de quinua <i>Contenido neto 90 gr. (50 galletas)</i></p>	<p>Dir.: Janequeo 6187, Cerro Navia Teléfono: (2) 2774 4271 - 9440 6236 http://www.mizos.cl/contact.html</p>
---	---	---

Sobre la Roca- Bolivia

	<p>Presentación: Barras energéticas con Miel (Amaranto, Quinua y Maca) <i>Caja de 4 unidades de 20 grs.</i></p>	<p>Dir.: Calle Frank Ruck #195 Telf. (591-4) 64-26359 http://www.sobrelarocabolivia.com/index.php</p>
---	--	---

Grupo Orgánico Nacional, S.A.- Perú

	<p>Presentación: Quinoa Orgánica Roja</p> <p><i>Contenido Neto 250gr.</i></p>	<p>Dir.: Av. Camino Real 501, Distrito de Lima 27, Perú Telf.: 4224325 – 3673411</p> <p>http://3936.pe.all.biz/</p>
---	--	---

Organic Sierra & Selva – Perú


	<p>Presentación: Hojuelas de Quinoa Orgánica</p> <p><i>Contenido Neto 320gr.</i></p>	<p>Dir.: Calle Los Eucaliptos 371 Urb. Santa Genoveva Lurín, Lima Tel.: +51 16316767</p> <p>www.sierrayselva.com/</p>
--	---	--

Gráfico N.5: Identificación y análisis de la competencia

Fuente: Las autoras

3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar

Para alcanzar el éxito de Kinuwa S.A es necesario establecer ciertos factores importantes.

- Contar con materia prima que cumpla con los estándares de calidad del mercado y lograr de esta manera superar las expectativas en cuanto a satisfacción al cliente.
- Distribuir el producto con precios atractivos adaptándolo a las especificaciones y necesidades del mercado.
- Conservar sus nutrientes garantizando los beneficios que aporta la quinua.
- Cumplir con la entrega del producto en los tiempos establecidos, demostrando la puntualidad de la empresa.

- Contar con un personal capacitado que permita desempeñar sus labores de forma eficiente para alcanzar excelentes resultados.

3.2.5. Demanda insatisfecha en el mercado referencia

Años	Demanda TM	Oferta TM	Demanda Insatisfecha TM
2015	41.845,04	1.281,57	40.563,47
2016	42.279,81	1.494,86	40.784,94
2017	42.719,09	1.708,16	41.010,93
2018	43.162,94	1.921,46	41.241,48
2019	43.611,41	2.134,76	41.476,65
2020	44.064,53	2.348,06	41.716,47
2021	44.522,36	2.561,35	41.961,01

*Tabla N.25: Demanda Insatisfecha del mercado referencial
Elaborado por: Las autoras*

Para establecer la demanda insatisfecha en el mercado se tomó como referencia datos de la población de Chile, sin embargo el producto va dirigido a la ciudad de Valparaíso lo que representa el 1.39% de la población total, como a continuación se detalla:

$250 \text{ mil (Población Valparaíso)} / 18 \text{ millones (Población Chile)}$ $250 \div 18 = 0.01388$ $0.01388 \times 100 = 1.39\%$
$41.241,48 \times 1.39\% = \mathbf{573,26 \text{ } ^{TM}}$

La demanda insatisfecha de Valparaíso es de **573,26 TM** para el año 2018, el cual la empresa Kinuwa S.A iniciará sus operaciones de exportación.

<p>Demanda insatisfecha (2018) = 41.241,48 TM población de Chile (100%)</p> <p>Demanda insatisfecha (2018) = 573,26 TM población de Valparaíso (1.39%)</p>

3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto

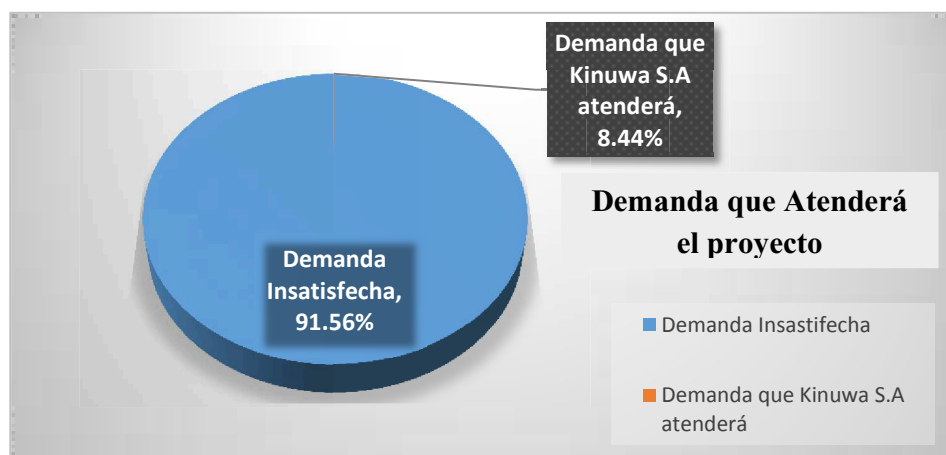


Gráfico N.6: Demanda que atenderá el proyecto

Fuente: Las autoras

El proyecto atenderá una demanda del 8,44% de total de la demanda insatisfecha que será 573,26TM. La empresa Kinuwa S.A producirá 48,384TM en el año 2018, la misma que se irá incrementando en los siguientes años.

3.3. Plan de Comercial

El desarrollo de buenas estrategias dentro de la empresa, permitirá alcanzar los objetivos que se ha planteado en este proyecto.

3.3.1. Objetivos del plan comercial: público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado.

Público objetivo: Tener claramente definido al consumidor representativo e ideal a quien va dirigido el producto que ofrece la empresa.

Volumen de ventas: Desarrollar estrategias de marketing en cuanto a promoción, publicidad, calidad del producto que permita generar altos volúmenes de ventas para la empresa.

Participación de mercado: Conseguir un espacio en el mercado objetivo, con el fin de captar el mayor número posible de clientes potenciales.

3.3.2. Mix Marketing

El marketing mix se basa en cuatro componentes en las cuales se centra la estrategia de mercadeo: el producto, el precio, la promoción y la plaza. Las 4Ps permite conocer el comportamiento del consumidor puesto que antes de introducir el producto al mercado se debe tener en claro las necesidades del cliente con la finalidad de definir el mercado al que se va a enfocar.

3.3.2.1. Auditoria y estrategia de producto

- La presentación del producto es barras energéticas de quinua empacadas en fundas laminadas en su interior, que protegen el contenido de factores externos.
- Cada caja de barras energéticas contiene 6 barras que representa el peso total de la caja de 210g.
- Su empaque será en cajas de cartón reciclado: 13.5cm alto, 12.9 cm largo y 4.5cm de ancho.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por Porción: 35 g	
Porciones por Envase: 6	
Cantidad por Porción	
Energía (Calorías) 130 Cal	
	% Valor Diario
Grasas totales 1g	2%
*Grasas Saturadas 0g	0%
*Grasas Poli Insaturados 0 g	
*Grasas Mono Insaturados 0 g	
*Grasas Trans 0 g	
Colesterol 0g	0%
Sodio 95mg	4%
Carbohidratos totales 25 g	8%
*Azúcares 6g	
Proteínas 5g	10%
*Los valores diarios de porcentaje están basados en una dieta de 2000 calorías.	

*Gráfico N.7: Información nutricional
Fuente: Las autoras*

3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida

75% de quinua y el 25% de avena, arroz crocante y miel

3.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto

Las barras energéticas de quinua aportan excelentes beneficios para la salud de las personas, como a continuación se destacan algunas:

- Este tipo de barras proveen energía y nutrientes provenientes de carbohidratos, proteínas y grasas.
- Ricas en vitaminas del grupo B (B1, B2, B6) y también contiene vitamina A y E.
- Es un producto ideal destinado para personas que realizan actividades físicas.
- El promedio de proteína en el grano es del 16%, pero puede contener hasta 23% más del doble que cualquier otro cereal.

3.3.2.1.3. Componentes centrales del producto

La empresa comercializará barras energéticas a base de quinua y miel de abeja; la materia prima que se requiere para la elaboración del producto se consigue en las provincias del Carchi, Chimborazo y Pichincha.

3.3.2.1.4. Componentes de envase

El envase de las barras energéticas de quinua está compuesto por una capa laminada que protege el contenido de factores externos, siendo los principales el oxígeno y la humedad.

Características:

- Largo: 13cm, Ancho: 5cm.
- Material: Bolsa de polipropileno



Figura 8. Envases de las Barras Energéticas

3.3.2.1.5. Estrategia de marca

Mediante la determinación de la marca, se puede lograr posicionar en la mente de los consumidores. Un nombre apropiado que sitúe el producto en un lugar destacado y atractivo sobre la memoria de los individuos.

Marca: Kinuwa S.A

Slogan: Energy snack bar



3.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio

3.3.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM)

Los términos internacionales (INCOTERM) facilitan el proceso de las negociaciones globales, los mismos definen obligaciones y derechos del comprador y vendedor, describen las tareas, costos y riesgos que implica la entrega de mercancía de la empresa vendedora a la compradora. (ProEcuador, Incoterms, 2015)

En este caso, el término internacional que se va a utilizar en la exportación de barras energéticas de quinoa es el Incoterm FOB (Free on board) libre a bordo, considerando que la empresa Kinuwa S.A está gestionando las primeras operaciones de exportación, además es el término más utilizado en las negociaciones de transporte marítimo.



Figura 9. Operador Logístico (Olzaa)

Fuente: <http://www.litebol.com>

3.3.2.2.2. Partida arancelaria

La subpartida arancelaria de las barras energéticas de quinua es **1904.90** mencionada por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) es la siguiente:

Sección IV: Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.

Capítulo 19: Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería

Partida Sist. Armonizado 1904: Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado (por ejemplo: hojuelas o copos de maíz); cereales (excepto el maíz) en grano o en forma de copos u otro grano trabajado (excepto la harina, grañones y sémola), precocidos o preparados de otro modo, no expresados ni comprendidos en otra parte.

Subpartida Sist. Armoniz. 1904.90: Los demás.

3.3.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia

<p>JELTI</p> 	<p>Presentación:</p> <p>Cereal de quinua y Frutas y Cacao, Sin Azúcar. Peso neto 180g</p>	<p>Precio:</p> <p>7,140 CLP 10.84 USD</p>
<p>SOBRE LA ROCA</p> 	<p>Presentación:</p> <p>Barra energética (Amaranto, Quinoa y Chocolate) Caja de 4 unidades de 20g.</p>	<p>Precio:</p> <p>53,8603 BOB 8.00 USD</p>
<p>AMAZ FOOD</p> 	<p>Presentación:</p> <p>Barra de chocolate y quinua. <i>Contenido 1 barra (100 g)</i></p>	<p>Precio:</p> <p>15.30 PEN 4.58 USD</p>
<p>IRUPANA</p> 	<p>Presentación:</p> <p>Barra de cereal (Amaranto, Quinoa y Cañahua) Paquete de 6 unidades (30g c/u)</p>	<p>Precio:</p> <p>60,5929 BOB 9.00 USD</p>
<p>NESTLÉ</p> 	<p>Presentación:</p> <p>Barra de Cereal, Nestlé 6 unid de 23,5 g c/u <i>Contenido 6 barras (30 g)</i></p>	<p>Precio:</p> <p>12.695 CLP 19.09 USD</p>
<p>OUAKER</p> 	<p>Presentación:</p> <p>Barra de Cereal, Quaker 6 unid, Caja 120 g, Frutillas con crema</p>	<p>Precio:</p> <p>7.908 CLP 11.89 USD</p>

Gráfico N.8: Comparativo de precios con la competencia

Fuente: Las autoras

3.3.2.2.4. Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio

El peso chileno es la moneda oficial de este país, el mismo que se ha visto afectado frente a la apreciación que existe del dólar en la economía mundial, no obstante la negociación se llevará a cabo en dólares.

$$1 \text{ USD} = 648,36 \text{ CLP}$$

$$1000 \text{ CLP} = 1,54 \text{ USD}$$

3.3.2.2.5. Fijación del precio de venta unitario (de exportación)

La fijación del precio de venta unitario de las barras energéticas de quinua está en función de los costos variables y fijos; y el margen de utilidad de la empresa del 17%. El precio que tendrá cada barra energética es de \$0,96, sin embargo se debe considerar que se exportará en cajas de 6 unidades que representa a \$ \$5,78

3.3.2.2.6. Costo total unitario

COSTO TOTAL UNITARIO	
Costos variables	C/U
Materia prima e Insumos	0,53
Costos logísticos	0,02
Mano de obra directa	0,02
Costos fijos	
Gastos administrativos	0,02
Gastos básicos	0,02
Suministro de oficina	0,01
Gastos de publicidad	0,04
Total de C.V. Y C.F.	0,66
Utilidad empresarial (17%)	0,30
Costo total unitario:	\$ 0,96

*Tabla N.26: Costo total unitario
Elaborado por: Las autoras*

3.3.2.2.7. Costos logísticos: de embarque (naviero/aéreo/otro), de transporte interno, de manipulación de la carga, de seguro interno, de seguro internacional, de obligaciones aduaneras, de pago de impuestos y/o aranceles; de otros costos/incentivos relacionados con la política de gobierno.

La empresa exportará de acuerdo a la capacidad de producción que es de dos contenedores al año que equivale a 48 toneladas.

DETALLE DEL SERVICIO	V. UNITARIOS	V. ANUAL
Transporte interno	\$ 450,00	\$ 900,00
Recepción, porteo y custodia	\$ 475,00	\$ 950,00
Gastos locales y trámites administrativos	\$ 300,00	\$ 600,00
Apertura y cierre de la DAE	\$ 150,00	\$ 300,00
Certificado sanitario y certificado de origen	\$ 33,00	\$ 66,00
Terminal Handling cost	\$ 150,00	\$ 300,00
Envío de DHL	\$ 50,00	\$ 100,00
Seguro Interno	\$ 250,00	\$ 500,00
TOTAL	\$ 1.858,00	\$ 3.716,00

*Tabla N.27 Costo logísticos
Elaborado por: Las autoras*

3.3.2.2.8. Métodos de cobro/pago internacional

El método de cobro/pago internacional se lo realizará mediante una carta de crédito debido que es un medio de pago que garantiza la seguridad de que la mercancía será cancelada, el cobro se efectuará a través de una transferencia bancaria, es por ende que la empresa

importadora CENCOSUD S.A cancelará el 50% antes de la llegada del contenedor a su destino y el restante a las dos semanas de su arribo.

3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución que se utilizará es de forma indirecta dado que la exportación se realizará través de un intermediario que en este caso será el que se encargue de distribuir el producto al supermercado y finalmente llegue al consumidor final.

3.3.2.3.1. Modo de transporte

Kinuwa S.A empresa ubicada en el ciudad de Quito transportará su mercancía hasta la ciudad de Guayaquil en el modo de transporte terrestre. Desde el puerto de la ciudad de Guayaquil hasta el puerto de Valparaíso se hará vía marítima en un buque portacontenedores.

3.3.2.3.2. Puerto/aeropuerto de origen y destino

Puerto de origen: Puerto de Guayaquil

Guayaquil es el puerto principal de la República del Ecuador, a través del cual se moviliza el 70% del comercio exterior que maneja el Sistema Portuario Nacional. Fue construido durante el periodo 1959 - 1963. (Guayaquil, 2015)

Según el ranking de puertos de América Latina y el Caribe de la CEPAL, ubicó al puerto de Guayaquil en el número 8 con 1.8 millones de TEUS en el 2014. (ProEcuador, 2015)

INFRAESTRUCTURA PUERTO DE GUAYAQUIL	
Superficie total	1,133,800m ²
Longitud de muelle	1,625 m
Calado máximo	10,97 m
Calado máximo en canal	13,11 m
	10
	4 sitios para buques portacontenedores (700 m)
	5 sitios para carga multipropósito (925 m)
	1 sitio para embarcaciones auxiliares (90 m)
Tomas reefer	3,789 (460 voltios trifásico)

Tabla N.28 Infraestructura Puerto de Guayaquil

Fuente: ProEcuador 2015

Elaborado por: Las autoras

Puerto de destino: Valparaíso

El puerto de Valparaíso se ubica en la zona central de Chile, 33° 01'33" latitud S y 71°38'22" longitud W. Está localizado a 110 Km al noroeste de la capital del país, Santiago.



Figura 10. Puerto de Valparaíso

Fuente: www.emol.com

Debido a su ubicación, el puerto de Valparaíso es fundamental y clave en la entrega de servicios, ya que la zona central concentra más del 50 % de la población y actividad económica del país.

Valparaíso es el puerto más cercano de la costa oeste de Chile al paso Los Libertadores, a solo 204 km, la cual es la principal ruta de comunicación vial a través de la Cordillera de los Andes entre Chile y Argentina. Esta característica se vincula directamente al atractivo mercado del MERCOSUR, constituyéndose en un punto de entrada y salida de cargas desde y hacia la cuenca del Pacífico. (TPS Valparaíso, 2013)

3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino

Certificación de Destinación Aduanera (CDA); Documento que autoriza el retiro y transporte de productos alimenticios desde los recintos aduaneros, a la bodega o depósito acreditado donde serán almacenados. (Sanitaria, 2014)

Figura 11. Certificado Sanitario (CDA)

Fuente: Aduanas Chile

Marca y etiquetado

Kinuwa
ENERGY SNACK BAR

ALTO EN AZÚCAR

Contenido 35g net/ 1.2oz

Quinoa y Miel

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por Porción: 35 g	
Porciones por Envase: 6	
Cantidad por Porción	
Energía (Calorías) 130 Cal	
	% Valor Diario
Grasas totales 3g	2%
*Grasas Saturadas 0g	0%
*Grasas Poli Insaturadas 0 g	
*Grasas Mono Insaturadas 0 g	
*Grasas Trans 0 g	
Coolesterol 0g	0%
Sodio 0mg	0%
Carbohidratos totales 25 g	8%
*Azúcares 6g	
Proteínas 5g	10%

*Los valores diarios de porcentaje están basados en una dieta de 2000 calorías.

Ingredientes: Quinoa, avena, arroz crocante y miel

- Conservar en un lugar fresco y seco.
- Una vez abierto consumir dentro de una semana para su máxima frescura.

Fabricado por: KINUWA S.A.- QUITO
ECUADOR
Distribuido por: CENCOSUD S.A

0 12345 67890 5

Gráfico N10 Etiqueta de origen

Fuente: Las autoras

- ✓ Los productos empaquetados deben estar marcados de forma que muestren la calidad, pureza, ingredientes o mezclas, al igual que el peso neto o medida de los contenidos.
- ✓ Los alimentos empaquetados importados a Chile deben exhibir etiquetas en español, detallando todos los ingredientes, aditivos, fechas de fabricación y vencimiento, junto al nombre del productor o envasador o distribuidor, además del importador. (Cámara Oficial Española de Comercio de Chile, 2015)
- ✓ La etiqueta del producto debe contar con la nueva Ley de Alimentos que consiste en sellos de advertencia que aseguran el acceso a información clara y visible respecto de la composición de los alimentos, facilitando al consumidor tomar decisiones de compra más saludables. (Ministerio de Salud, 2016)



Figura 12. Ley de Alimentos
Fuente: Ministerio de Salud (Minsal)

3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido

El embalaje para las cajas de barras energéticas de quinua serán cajas master de 60x40x25 de 75,60 kg en el que se introducirá 60 cajas del producto.

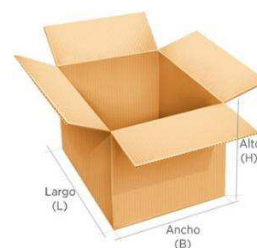


Figura 13. Cajas Master Embalaje del Producto

Fuente: www.embamat.com

3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte

El tipo de contenedor que se utilizará para transportar la mercancía vía marítima será Dry Van de 20' TEUS, contenedor adaptado para cualquier tipo de carga.

3.3.2.3.6. Documentación requerida

Documentos en origen: A continuación se detalla los requisitos necesarios para la exportación de un producto ecuatoriano al exterior:

- ✓ Registro Único del Contribuyente (RUC), otorgado por el Servicio de Rentas Internas.
- ✓ Adquirir el certificado digital para la firma electrónica.
- ✓ Registrarse como Exportador en Ecuapass.
- ✓ Adquirir a través de una solicitud dirigida a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitario, el registro sanitario del producto que va ser exportado.
- ✓ Documento de transporte

Documentos en destino: Para realizar la desaduanización de la mercancía, la empresa importadora en Valparaíso necesita de la siguiente documentación:

- ✓ Conocimiento de embarque.
- ✓ Factura comercial.
- ✓ Declaración de exportación.
- ✓ Lista de empaque.
- ✓ Certificado de origen.
- ✓ Certificados técnicos, de salud.

3.3.2.3.7. Exigencias de seguro

En este caso Kinuwa S.A como empresa exportadora no es responsable del seguro debido que la negociación se dará a través del término internacional FOB, donde la responsabilidad del vendedor termina cuando la mercancía se encuentra a bordo del buque; no obstante a través de la factura comercial se informará al importador sobre el embarque del contenedor para que solicite la correspondiente póliza de seguro. Por otra parte la empresa contará con un seguro interno durante el traslado de la mercancía de Quito a Guayaquil.

3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios

Para la exportación de barras energéticas de quinua al mercado de Valparaíso-Chile, los requisitos sanitarios y fitosanitarios son los siguientes:

Requisitos para arancelarios

La producción, distribución y comercialización de los alimentos debe ajustarse para su autorización a las normas técnicas que dicte sobre la materia el Ministerio de Salud. (ProEcuador, 2016)

Requisitos sanitarios/fitosanitarios

Requisitos Sanitarios

El procedimiento de importación de cualquier tipo de alimento involucra realizar dos trámites ante la Autoridad Sanitaria Regional (Seremi de Salud): en primer lugar solicitar un Certificado de Destinación Aduanera (CDA) y, posteriormente, solicitar la Autorización de Uso y Disposición de Alimentos Importados.

Ambas solicitudes pueden ser autorizadas o rechazadas, dependiendo de si los productos que conforman la partida de importación, cumplen o no los requerimientos o exigencias de la reglamentación sanitaria vigente. (ProEcuador, 2014)

Certificado de origen

Documento que certifica el país de origen de la mercancía que en él se detalla, es decir, acredita que la mercancía ha sido fabricada en ese país. Se utiliza sólo para exportaciones e importaciones con países extracomunitarios, de tal forma que los productos puedan acogerse a los regímenes preferenciales y a la aplicación de los aranceles que les corresponden. (ProEcuador, 2013)

3.3.2.3.9. Cadena de distribución

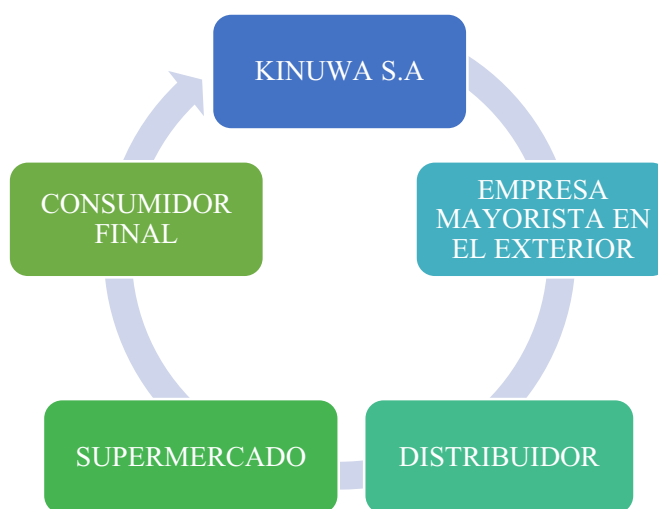


Gráfico N.10: Cadena de distribución
Fuente: Las autoras

3.3.2.3.10. Canal de distribución específico

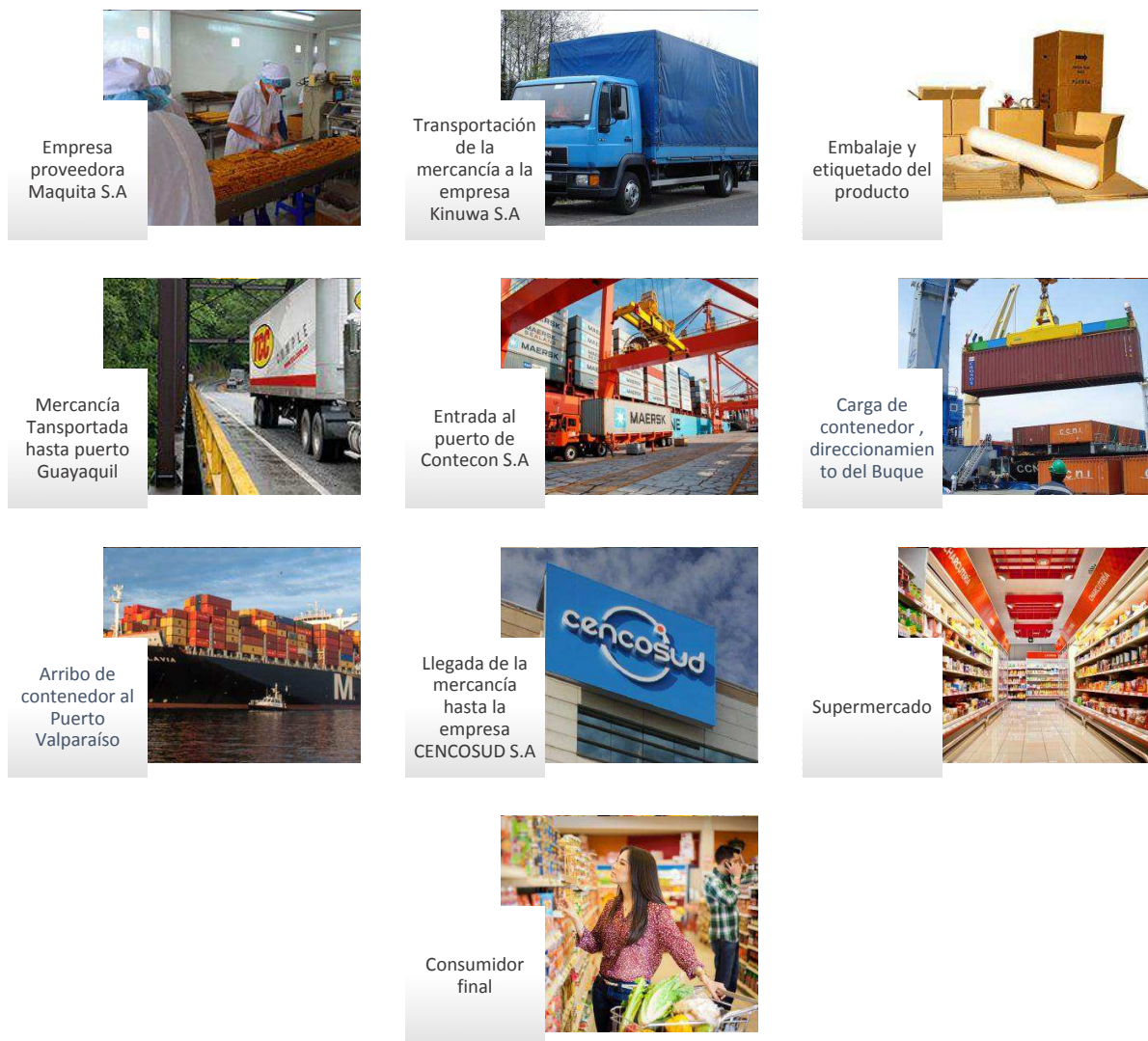


Gráfico N.11: Canal de Distribución específico

Fuente: Las autoras

3.3.2.3.11. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos

Kinuwa S.A contará con los siguientes proveedores de servicios logísticos que agilizará las operaciones del comercio exterior:

Servicio de transporte interno Transpoint: Ofrece servicios de transporte terrestre de contenedores, rastreo satelital y monitoreo de contenedores.

Servicio de transporte marítimo Naviera Maersk: Es una de las principales navieras en el mundo, dispone de una flota de más de 500 buques y cuenta con oficinas en más de 125 países.

3.3.2.3.12. Operativa de comercio exterior: (tramitología importación/exportación)

1. Pre-embarque

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- ✓ Del exportador o declarante
- ✓ Descripción de mercancía por ítem de factura
- ✓ Datos del consignante

- ✓ Destino de la carga
- ✓ Cantidades
- ✓ Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

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

- ✓ Factura comercial original; Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite) y Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite) (ProEcuador, 2014)

2. Post-embarque

Regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación (RDAE): Finalmente, se podrá regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación ante la SENA E y obtener el definitivo DAE, mediante un registro electrónico que permite dar por finalizado el proceso de exportación para consumo (régimen 40).

Una vez que se realiza este registro la DAE obtiene la marca REEGULARIZADA. Para poder completar este proceso cuenta con un plazo de 30 días luego de realizado el embarque. Este trámite requiere de los siguientes documentos:

- ✓ Copia de la factura comercial.
- ✓ Copia de lista de empaque.
- ✓ Copia de Certificado de Origen
- ✓ Copias no negociables de Documento de Transporte multimodal. (ProEcuador, 2014)

3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción

3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento

El producto se posiciona en el mercado de Chile como un alimento que aporta nutrientes esenciales en la dieta del consumidor.

3.3.2.4.2. Concepto de eslogan

Concepto de slogan: “Energy Snack Bar”. El slogan está orientado en ofrecer un producto que aporta nutrientes saludables que contribuye al rendimiento físico de las personas.

3.3.2.4.3. Estrategias de venta personal

Se efectuará las ventas personales a través de los supermercados mediante la empresa importadora del producto.

3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet)

La empresa contará con una página web, donde las personas podrán acceder a información acerca de la empresa, productos que ofrece y ubicación. Así como se muestra la *Grafico N.12* a continuación:



Gráfico N.12: Tienda Online de la empresa Kinuwa S.A.

Fuente: Las autoras

3.3.2.4.5. Participación en ferias comerciales internacionales

La empresa participará en eventos internacionales programados en el “Listado de Eventos de Promoción Comercial 2017” organizado por Pro Ecuador, con la finalidad de dar a conocer el producto. (Pro Ecuador, 2017)

Espacio *Food and Service* 2017: Alimentos procesados y bebidas

Fecha: 27 al 29 de septiembre

Lugar: Santiago, Chile

“**Espacio *Food & Service*** nace el año 2011 con la finalidad de brindar un espacio de encuentro y de negocios, donde convergen las empresas, proveedores, organismos públicos y profesionales de la industria alimentaria.”

3.3.2.4.6. Otros métodos promocionales

Otro método promocional que se realizará es un video comercial acerca del producto donde se dará a conocer sus características y los beneficios que aporta a la salud de la persona, siendo publicado en Facebook en las páginas oficiales del supermercado.

Capítulo IV: Plan Técnico-Organizacional

4.1. Objetivos del capítulo

Establecer una estructura Técnico-Organizacional, adecuando la tecnología y recursos necesarios para un desempeño óptimo de funciones.

4.2. Plan técnico

4.2.1. Capacidad de producción

La elaboración de las barras energéticas será realizada a través del proveedor ubicado en la ciudad de Quito, quien suministrará a la empresa para abastecer al mercado de Valparaíso.

La capacidad de producción de la empresa es de dos contenedores al año. (Dry Van 20 TEUs).

ESTIMACIÓN DE PRODUCCIÓN	
Producción	Anual
Kg	48.384,00
Toneladas	48,38
Contenedores	2

Tabla N.29: Estimación de producción en Kilos y Toneladas

Elaborado por: Las autoras

4.2.2. Plan de producción

Plan de Producción en cajas master	
Semestral	Anual contenedor
320	640

Tabla N.30: Estimación de producción en cajas

Elaborado por: Las autoras

El plan de producción de la empresa es de 640 cajas master que equivale a 48,38TM, el cual se realizará en dos envíos al año.

4.2.3. Localización

La planta procesadora de barras energéticas de quinua estará ubicado en el Valle de los Chillos de la ciudad de Quito Provincia de Pichincha. Se ha decidido establecer las instalaciones dentro de esta ciudad tomando en cuenta la cercanía a fuentes de abastecimiento e incurriendo en costos mínimos.

4.2.4. Proceso productivo/operacional

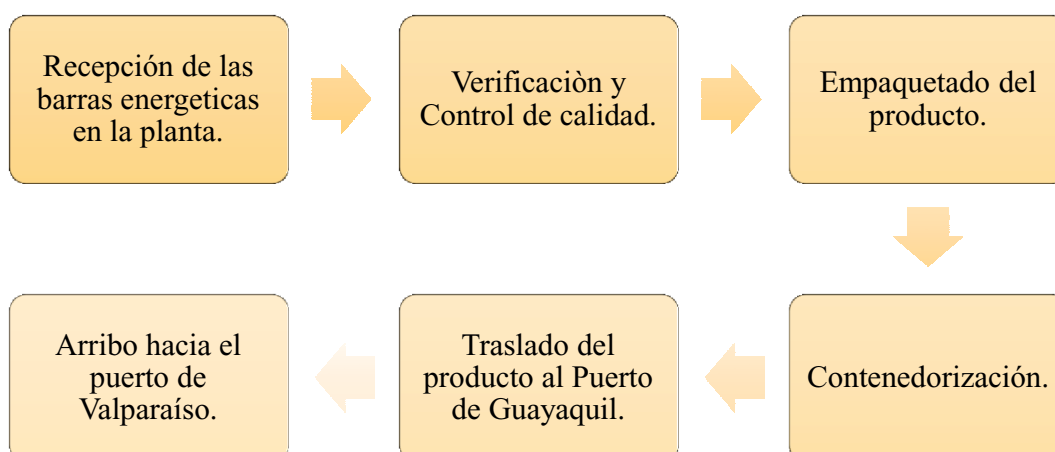


Gráfico N.13: Proceso productivo/operacional

Fuente: Las autoras

4.2.5. Distribución instalaciones (layout)

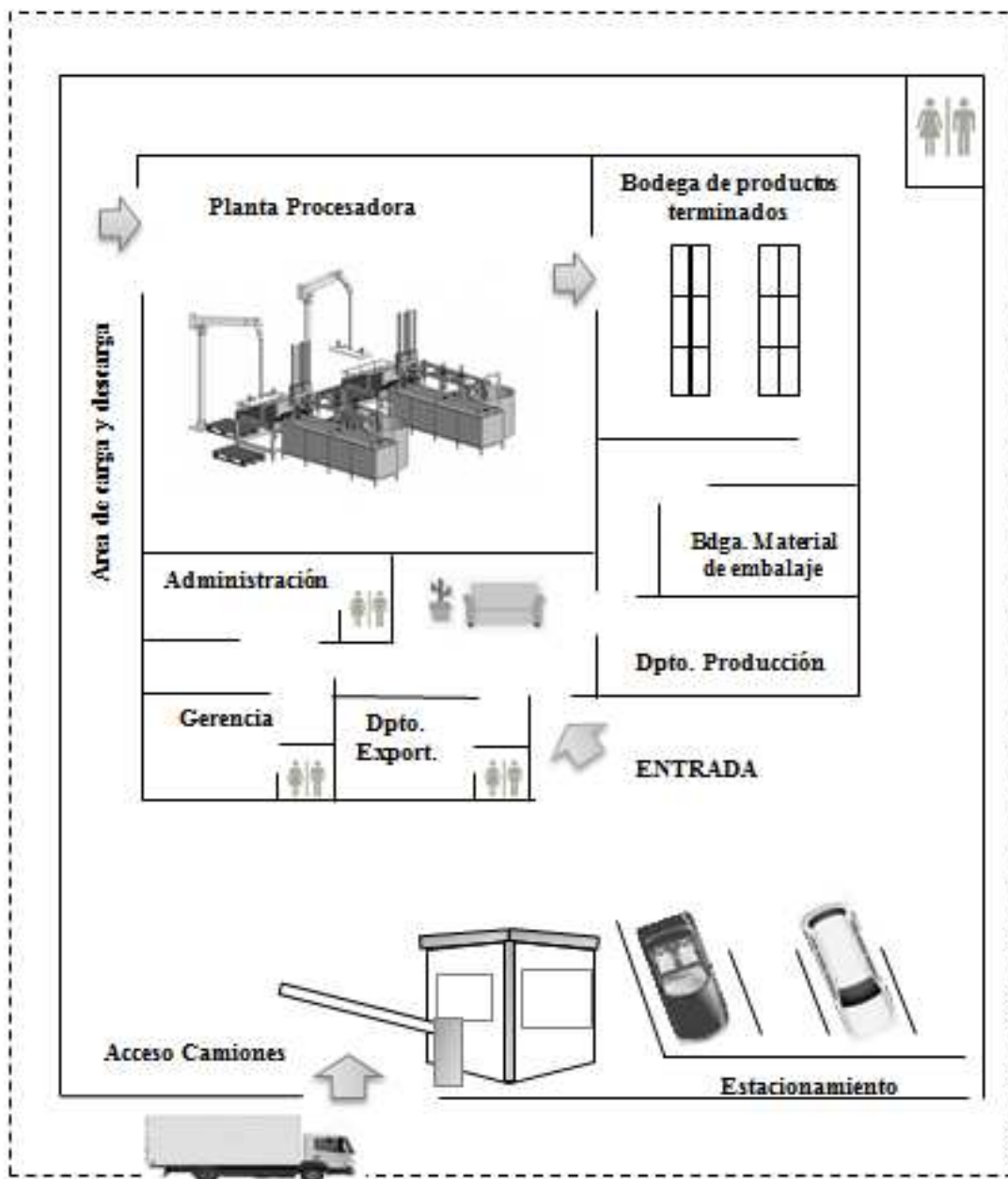


Gráfico N.14: Distribución instalaciones (Layout)

Fuente: Las autoras

4.2.6. Plan de abastecimiento de materia prima

Para el abastecimiento de materia prima, la empresa Kinuwa S.A contará con un proveedor en la ciudad de Quito, como a continuación se detalla:

✓ Fundación Maquita Cushunchic (MCCH)

COSTO DE MATERIA PRIMA (KG)		
Proveedor	Costo unitario	Anual
Fundación Maquita Cushunchic (MCCH)	\$ 14,29	\$ 691.200,00

*Tabla N.31: Costos de Materia Prima
Elaborado por: Las autoras*

4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos

PROVEEDORES DE INSUMOS						
Proveedores	Descripción	Frecuencia de Pedido	Costo Unitario	Unidades Necesarias	Costo Total Semestral	Costo Total por envío
Cartonera Pichincha (Quito)	Cajas master 60x40x25	Semestral	\$ 0,35	320	\$ 112,00	\$ 224,00
Cartonera Pichincha (Quito)	Cartón biodegradable 13,5x12,9x4,5	Semestral	\$ 0,05	19.200	\$ 960,00	\$ 1.920,00
Flexiplast (Quito)	Fundas polipropileno metalizada	Semestral	\$ 0,02	115.200	\$ 2.304,00	\$ 4.608,00
Total					\$ 3.376,00	\$ 6.752,00

*Tabla N.32: Proveedores de Insumos
Elaborado por: Las autoras*

4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra

La empresa iniciará su proceso de producción con una cantidad de 6 obreros que se detalla a continuación en la *Tabla N.33* el plan de abastecimiento de mano de obra:

PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MANO DE OBRA					
Áreas	Competencias	Personal	Salario Mensual por obrero	Salarios Mensuales	Salarios Anuales
Obreros	Ejecución del proceso de producción	6	\$ 400,00	\$ 2.400,00	\$ 4.800,00

*Tabla N.33: Plan de abastecimiento de Mano de Obra
Elaborado por: Las autoras*

4.2.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción

La empresa contará con maquinarias de excelente calidad para que cumpla de forma eficiente los procesos de producción.

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Mesa de inspección de calidad	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Máquina de embalaje DS-320D	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Total			\$ 4.000,00

*Tabla N.34: Plan de abastecimiento de tecnología de producción
Elaborado por: Las autoras*

4.3. Plan organizacional

4.3.1. Datos generales de la empresa

La empresa Kinuwa S.A. está dedicada al empaclado y exportación de barras energéticas de quinua con el fin de satisfacer las necesidades del cliente brindando un producto de excelente calidad.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Razón social:	KINUWA S.A
Ruc:	1305984567892
Ubicación:	Valle de los Chillos
Teléfono:	0939262509
Página Web:	http://kinuwaquito.com.ec
Correo electrónico:	kinuwaquito@gmail.com

*Tabla N.35: Datos generales de la empresa
Elaborado por: Las autoras*

4.3.2. Proceso de toma de decisiones

Dentro del proceso de tomas de decisiones de la empresa los responsables son los accionistas y el gerente general, en conjunto con los jefes de cada departamento de esta forma se podrá resolver problemas sin afectar las directrices de cada una de las áreas de la empresa.

4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama

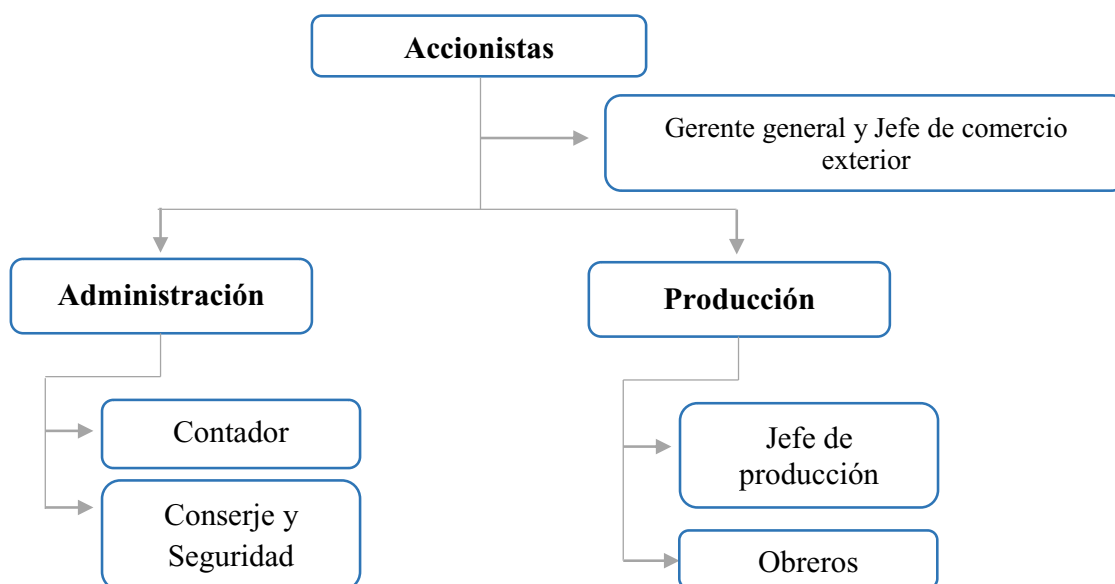


Gráfico N.15: Arquitectura organizacional (Organigrama)

Fuente: Las autoras

4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades

Accionista:

- ✓ Designar al gerente como representante legal de la empresa.
- ✓ Tomar decisiones en conjunto con el gerente general.
- ✓ Orientar en el diseño de estrategias y actividades con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

Gerente general:

- ✓ Es responsable del cumplimiento de la ley, el Estatuto y el acuerdo de la Junta General de Accionistas.
- ✓ Planifica los objetivos generales y específicos a corto y largo plazo.
- ✓ Crea un ambiente laboral adecuado, que permita el desarrollo eficiente de las actividades.

Jefe de comercio exterior:

- ✓ Impulsar la promoción en los mercados internacionales de los productos que ofrece la empresa.
- ✓ Desarrollar estudio de mercado que permita identificar oportunidades de negocio en otros mercados.
- ✓ Establecer y mantener buenas relaciones con los proveedores.
- ✓ Desarrollar una planificación de las actividades de compra, producción, transporte y distribución.

Conserje:

- ✓ Controlar y custodiar las llaves del edificio y dependencia donde presta servicio.
- ✓ Realizar el mantenimiento y limpieza de las instalaciones del edificio.
- ✓ Se encarga de repartir las correspondencia, suministro de oficina que le sea a él/ella encomendado.

Contador:

- ✓ Llevar un registro de las facturas recibidas por los proveedores en un sistema computarizado, con el fin de mantener actualizado las cuentas por pagar.
- ✓ Revisar los estados financieros y demás documentos contables que tiene la empresa.
- ✓ Presentar informes trimestrales sobre la situación financiera de empresa.

Seguridad:

- ✓ Ejercer la protección de los bienes muebles e inmuebles de la empresa.
- ✓ Llevar un control de acceso a las personas que ingrese a las instalaciones.
- ✓ Protección del personal que laboran dentro de la organización.

Departamento de Producción:

- ✓ Verifica el correcto manejo de cada uno de los equipos de trabajo y de las instalaciones de la empresa.
- ✓ Comprobar el abastecimiento de materia prima y el espacio disponible del almacenamiento.
- ✓ Cumplir con los lineamientos del SGC (Sistema de Gestión de Calidad)

4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Los activos fijos que se requerirá para el funcionamiento de la empresa son los siguientes:

MUEBLES Y ENSERES			
Detalle	Cant.	V. Unitario	Valor Total
Escritorio	4	\$ 110,57	\$ 442,28
Silla gerencial	1	\$ 98,80	\$ 98,80
Silla ejecutiva	3	\$ 75,86	\$ 227,58
Archivadores	3	\$ 140,86	\$ 422,58
Mesa de reunión	1	\$ 160,00	\$ 160,00
Butacas	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Sillas confort	6	\$ 20,20	\$ 121,20
TOTAL			\$ 1.672,44

Tabla N.36: Inversión en Activos Fijos Muebles y Enseres
Elaborado por: Las autoras

EQUIPOS DE OFICINA			
Detalle	Cant.	V. Unitario	Valor Total
Sumadora	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Teléfonos	3	\$ 29,00	\$ 87,00
Aires acondicionados	2	\$ 450,00	\$ 900,00
TOTAL			\$ 1.107,00

Tabla N.37: Inversión en Activos Fijos Equipos de Oficina
Elaborado por: Las autoras

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Detalle	Cant.	V. Unitario	Valor Total
Computadoras	4	\$ 350,00	\$ 1.400,00
Impresora multifuncional	2	\$ 328,00	\$ 656,00
TOTAL			\$ 2.056,00

Tabla N.38: Inversión en Activos Fijos Equipos de Computación
Elaborado por: Las autoras

MAQUINARIA			
Detalle	Cant.	V. Unitario	Valor Total
Montacarga	1	\$ 1.450,00	\$ 1.450,00
Máquina Embalaje	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
TOTAL			\$ 3.950,00

*Tabla N.39: Inversión en Activos Fijos Maquinaria
Elaborado por: Las autoras*

UTENSILIOS			
Detalle	Cant.	V. Unitario	Valor Total
Mesa de inspección de calidad	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Máquina selladora de cajas	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Enzuchadora	1	\$ 80,00	\$ 80,00
TOTAL			\$ 1.700,00

*Tabla N.40: Inversión en Activos Fijos Utensilios
Elaborado por: Las autoras*

4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas

La selección del personal administrativo está a cargo por parte de los Accionistas y Gerencia General, quienes integraran a la empresa a profesionales de acuerdo al área requerida.

REQUERIMIENTO DE PERSONAL POR ÁREA ADMINISTRATIVA		
Áreas	Competencias	Personal
Gerente general	Administración de la empresa	1
Jefe de comercio exterior	Negociación con los proveedores en el exterior	1
Contador	Llevar el control de las operaciones financieras	1
Jefe de producción	Supervisar los procesos productivos	1
Guardia	protección del personal y bienes de la empresa	1
Conserje	Mantenimiento y limpieza de la empresa	1

*Tabla N.41: Requerimiento de personal por área administrativa
Elaborado por: Las autoras*

4.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

El marco legal por el cual la empresa se constituirá es bajo la Sociedad Anónima, formada por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones.

Socios: La Sociedad Anónima requiere al menos dos socios al momento de su constitución.

Responsabilidad: Los accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones.

Capital: Está integrado con los aportes de los accionistas, que deben estar suscritos en su totalidad al momento de celebrarse el contrato ante el Notario Público y pagado por lo menos el 25% y el saldo pagado en un máximo de dos años.

Capital Mínimo: El monto mínimo del capital, será el que determine la Superintendencia de Compañías (800,00 USD actualmente). El capital de la empresa debe expresarse en dólares americanos.

Administración

Junta General: La Junta General formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la empresa.

Atribuciones de la Junta General de Accionistas: El Art. 231 de la Ley de Compañías establece que la Junta General tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientemente en defensa de la compañía.

Competencia de la Junta General:

- ✓ Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía,
- ✓ Conocer anualmente las cuentas, el balance general, los informes y dictar la resolución correspondiente.
- ✓ Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización,
- ✓ Resolver a cerca de la distribución de los beneficios sociales.
- ✓ Resolver a cerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones y sobre la amortización de las acciones.
- ✓ Acordar todas las modificaciones al contrato social; y, Resolver acerca de la función, transformación, disolución y liquidación de la empresa, y la retribución de los liquidadores y considerarlas cuentas de liquidación. (Cama de Comercio de Quito, 2013)

4.3.8. Plan de implementación

Es fundamental elaborar el plan de implementación, dado que permite supervisar y controlar cada una de las actividades que componen el proyecto.

Cronograma de Actividades														
ACTIVIDADES	2017													2018
	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS														
Estudio de mercado														
Plan de Marketing														
Plan de Ventas														
PLAN DE OPERACIONES														
Plan de Financiamiento														
Plan de Producción														
Construcción de infraestructura														
Adquisición de Activos Fijos														
PLAN JURÍDICO														
Constitución Legal														
Registro Mercantil														
Autorización de permisos especiales (Sanitarios de alimentos, marcas)														
Adquisición de permiso de funcionamiento														
ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS														
Entrevistas y selección de personal														
Capacitaciones e indicaciones previas al funcionamiento														
PUESTA EN MARCHA														

Tabla N.42: Cronograma de Actividades

Elaborado por: Las autoras

4.3.9. Plan de acción a corto plazo permitir

El plan de acción es una herramienta que detalla de forma resumida las actividades que deben desarrollarse por los departamentos de la empresa en un tiempo determinado, a través de las siguientes estrategias:

Gerencial

- Contar con el financiamiento necesario que permita la ejecución del proyecto ya sea por entidades bancarias o a través de alianzas estratégicas en mercados internacionales.

Financiero

- Adquirir software contables que permita realizar las operaciones de forma eficiente y a su vez reflejar la situación financiera que mantiene la empresa.

Comercial

- Poseer con aprovisionamiento de materia prima necesaria para poder cubrir la demanda que existe en el mercado.

Marketing

- Dar a conocer los aspectos principales del producto en cuanto a su calidad y características.

4.3.10. Puesta en marcha

Es un componente del plan de negocios y tiene como objetivo describir el cronograma con los pasos que se van a dar para la puesta en marcha de la nueva empresa. Este plan debe prever prioridades y fechas de las realizaciones. (FACH, 2013)

- **Plan de empresa:** Actividad a desarrollar, estudio de mercado, estudio económico-financiero.

- **Elección de la forma jurídica:** Sociedad o Empresario individual
- **Obtención de recursos:** Humanos y/o financieros
- **Trámites de constitución:** Escritura pública, registros, etc.
- **Trámites para la puesta en marcha:** Laborales, fiscales, licencias, etc.
- **INICIO DE LA ACTIVIDAD**

4.3.11. Plan de salida

Dentro del proceso de planeación de negocio es necesario desarrollar estrategias de salidas, en caso que la empresa se encuentre ante una situación de pérdida.

- Formar alianzas estratégicas con empresas que ya se encuentran posicionadas en el mercado de Chile.
- Buscar nuevos mercados, donde exista consumidores potenciales de las barras energéticas, como es el caso de los países de Europa que son importadores de este producto.
- Venta directa, se efectúa cuando los socios venden la empresa a otra compañía.

Capítulo V: Plan Financiero

5.1. Objetivos del capítulo

Diseñar un adecuado estudio financiero que muestre la factibilidad del plan de negocios.

5.2. Horizonte de tiempo del Plan Financiero (5 años)

El horizonte financiero que tendrá el proyecto es de cinco años, en el cual se determinará la inversión para la adquisición de los activos; el financiamiento que tendrá la empresa con entidades bancarias; proyecciones de ingresos operacionales y costos/gastos operacionales, entre otros.

5.3. Plan de inversión

El plan de inversión representa la manera en que la empresa adquirirá los recursos para la ejecución del proyecto, siendo fundamental para reducir riesgos a la hora de invertir.

5.3.1. Inversiones en activos fijos

Para el inicio de las actividades de la empresa, se requerirá un valor de \$10.485,44 en activos fijos.

Activos fijos	
Muebles y enseres	\$1.672,44
Equipos de Oficina	\$1.107,00
Equipos de computación	\$2.056,00
Maquinaria	\$3.950,00
Utensilios	\$1.700,00
Total	\$10.485,44

*Tabla N.43: Inversión en activos fijos
Elaborado por: Las autoras*

5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles

ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES			
Detalle	Cant.	V. Unitario	Valor Total
Costos y estudios de proyecto	1	\$1.200,00	\$1.200,00
Gastos de constitución	1	\$2.000,00	\$2.000,00
TOTAL			\$3.200,00

Tabla N.44: Inversión en activos fijos

Elaborado por: Las autoras

5.3.3. Inversiones en capital de operación

CAPITAL OPERACIONAL: GASTOS BÁSICOS		
Detalle	V. Mensual	Valor anual
Energía eléctrica	\$200,00	\$2.400,00
Agua potable	\$80,00	\$960,00
Internet	\$50,00	\$600,00
S. telefónico	\$40,00	\$480,00
Total	\$370,00	\$4.440,00

Tabla N.45: Inversión en Capital de operación (Gastos básico)

Elaborado por: Las autoras

SUMINISTROS DE OFICINAS			
Detalle	Cant.	V. Unitario	Valor total
Cartucho para impresoras	2	\$30,00	\$60,00
Resma de papel	3	\$3,00	\$9,00
Caja de esferos	1	\$3,50	\$3,50
Caja de lápices	1	\$2,00	\$2,00
Grapadoras	4	\$2,00	\$8,00
Perforadoras	4	\$3,50	\$14,00
Folders	5	\$ 3,00	\$ 15,00
Saca grapas	4	\$ 1,00	\$ 4,00
Total			\$115,50

Tabla N.46: Inversión en Suministros de oficinas

Elaborado por: Las autoras

En la *Tabla N.46* se detalla el capital operacional adicional requerido para los gastos del primer mes:

CAPITAL ADICIONAL	
Detalle	Requerimiento mensual
Gastos de personal administrativo	\$ 2.854,00
Insumos	\$ 3.376,00
Gastos de materia prima	\$ 345.600,00
Gastos de logísticas	\$ 1.858,00
Mano de obra directa	\$ 2.400,00
Gastos Básicos	\$ 370,00
Total	\$ 356.458,00

*Tabla N.47: Gastos operacional- Capital adicional
Elaborado por: Las autoras*

Estado de situación inicial

Activos		Pasivos	
Activos circulante		Pasivo diferido	
Efectivo	\$356.458,00	Préstamo a largo plazo	\$259.100,41
<i>Total de activos circulante:</i>	\$356.458,00	<i>Total de pasivos:</i>	\$259.100,41
Activos no circulantes		Patrimonio	
Muebles y enseres	\$1.672,44	Capital	
Equipos de Oficina	\$1.107,00	Capital propio	\$111.043,03
Equipos de computación	\$2.056,00	<i>Total patrimonio:</i>	\$111.043,03
Maquinaria	\$3.950,00		
Utensilios	\$1.700,00		
Activos diferidos e intangibles	\$3.200,00		
<i>Total de Activos no circulantes:</i>	\$13.685,44		
Total de Activos	\$370.143,44	Total de Pasivos más patrimonio	\$ \$370.143,44

5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos, diferidos e intangibles

Activos	Valor contable	Valor residual	V.U.	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3
Muebles y enseres	\$ 1.672,44	\$ 418,11	10	\$ 125,43	\$ 125,43	\$ 125,43
Equipos de Oficina	\$ 1.107,00	\$ 166,05	10	\$ 94,10	\$ 94,10	\$ 94,10
Equipos de computación	\$ 2.056,00	\$ 205,60	3	\$ 616,80	\$ 616,80	\$ 616,80
Maquinaria	\$ 3.950,00	\$ 1.580,00	10	\$ 237,00	\$ 237,00	\$ 237,00
Utensilios	\$ 1.700,00	\$ 510,00	10	\$ 119,00	\$ 119,00	\$ 119,00
Edificio	\$ 0,00	\$ 0,00	20	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Activos diferidos e intangibles	\$ 3.200,00	\$ 640,00	5	\$ 512,00	\$ 512,00	\$ 512,00
Total				\$ 1.704,33	\$ 1.704,33	\$ 1.704,33

Tabla N.48: Flujo de depreciaciones de activos fijos, diferidos e intangibles

Elaborado por: Las autoras

Activos	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5	Depreciación Año 20	Valor de desecho
Muebles y enseres	\$ 125,43	\$ 125,43		\$ 627,17
Equipos de Oficina	\$ 94,10	\$ 94,10		\$ 470,48
Equipos de computación				\$ 0,00
Maquinaria	\$ 237,00	\$ 237,00		\$ 1.185,00
Utensilios	\$ 119,00	\$ 119,00		\$ 595,00
Edificio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Activos diferidos e intangibles	\$ 512,00	\$ 512,00		\$ 0,00
Total	\$ 1.087,53	\$ 1.087,53	\$ 0,00	\$ 2.877,64

Tabla N.49: Flujo de depreciaciones de activos fijos, diferidos e intangibles

Elaborado por: Las autoras

5.4. Plan de financiamiento

5.4.1. Estrategia de financiamiento

Se realizará un préstamo a la Corporación Financiera Nacional (CFN), para financiar la inversión inicial como se muestra en la *Tabla N.49* financiado a 5 años con una tasa del 10% anual.

INVERSIÓN	
Activos fijo e intangibles	\$13.685,44
Capital de Trabajo	\$356.458,00
Total de la Inversión	\$370.143,44

Tabla N.50: Inversión
Elaborado por: Las autoras

PLAN DE FINANCIAMIENTO		
Capital propio	Préstamo	Total
30%	70%	100%
\$111.043,03	\$259.100,41	\$370.143,44

Tabla N.51: Plan de financiamiento
Elaborado por: Las autoras

5.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)

Préstamo	\$-259.100,41
Tasa de interés	10%
Período	5
Pago	\$68.350,03

Período	Saldo Inicial	Pago	Intereses	Capital	Saldo Final
1	\$ 259.100,41	\$ 68.350,03	\$ 25.910,04	\$ 42.439,99	\$216.660,41
2	\$ 216.660,41	\$ 68.350,03	\$ 21.666,04	\$ 46.683,99	\$169.976,42
3	\$ 169.976,42	\$ 68.350,03	\$ 16.997,64	\$ 51.352,39	\$118.624,03
4	\$ 118.624,03	\$ 68.350,03	\$ 11.862,40	\$ 56.487,63	\$62.136,40
5	\$ 62.136,40	\$ 68.350,03	\$ 6.213,64	\$ 62.136,40	\$0,00

Tabla N.52: Estrategia de financiamiento (Amortización)
Elaborado por: Las autoras

El pago anual del préstamo realizado a través de la CFN es de \$ 259.100,41, que representa cuotas mensuales de \$5.695,83.

5.4.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)

El WACC es el promedio ponderado del costo de la deuda, que se utiliza para descontar los flujos de fondo operativo el momento de valorar un proyecto de inversión.

A continuación la siguiente fórmula:

$$WACC = [TMAR * We] + [Ti * (1 - i) * Wd]$$

Ko= Costo Ponderado de Capital WACC

TMAR= tmar del accionista

Ti= Costo de la deuda (Con el banco)

We=Proporción de capitales propios

Wd= Proporción de la deuda

i= Tasa de impuestos (participación de trabajadores +impuesto a la renta):

100	Utilidad de la empresa
15%	Impuesto a la renta
85	Utilidad *(Utilidad-impuesto a la renta)
22%	Participación de los empleados
66,3	Utilidad *(Utilidad-Participación de Trabajadores)
33,7	Tasa de Impuesto

Para Determinar la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del Accionista se tomó de referencias datos como el Promedio de Prima de Riesgo País e Inflación Anual 2016,

según fuentes del Banco Central del Ecuador, y la Tasa sin Riesgo proporcionada por (Tasas Tesoro de E.U.A., 2016).

Prima Riesgo País	5,78
Tasa sin riesgo	2,6
Inflación anual	4
TMAR Accionista %	12,38

*Tabla N.53: Cálculo de TMAR Accionista
Elaborado por: Las autoras*

WACC	
TMAR	12,38%
Ti	10%
We	30%
Wd	70%
i	33,70%
Ko= WACC	8%

*Tabla N.54: Cálculo de la tasa de descuento (WACC)
Elaborado por: Las autoras*

5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales

5.5.1. Proyección de las ventas (unidades)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad vendida (Kg)	48.384,00	48.886,71	49.394,64	49.907,85	50.426,40
Cantidad vendida en cajas	640	647	653	660	667

*Tabla N.55: Proyección de las ventas
Elaborado por: Las autoras*

5.5.2. Proyección de los precios

El precio proyectado para el primer año es de \$ 27,53/kg, sin embargo existirán variables que influyan en el aumento del precio, como materia prima, mano de obra u otros costos operacionales, se proyecta un aumento del precio de acuerdo a la tasa de inflación (4%).

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección precio anual (Kg)	\$ 27,53	\$ 28,63	\$ 29,77	\$ 30,96	\$ 32,20

Tabla N.56: Proyección de los precios

Elaborado por: Las autoras

5.5.3. Proyección de los ingresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad vendida (Kg)	48.384,00	48.886,71	49.394,64	49.907,85	50.426,40
Precio unitario (Kg)	\$ 27,53	\$ 28,63	\$ 29,77	\$ 30,96	\$ 32,20
Total de ingresos	\$ 1.331.865,60	\$ 1.399.531,83	\$ 1.470.635,89	\$ 1.545.352,42	\$ 1.623.864,98

Tabla N.57: Proyección de los ingresos

Elaborado por: Las autoras

5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales

5.6.1. Proyección de costos operacionales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	\$ 691.200,00	\$ 698.381,57	\$ 705.637,75	\$ 712.969,33	\$ 720.377,08
Cajas master	\$ 224,00	\$ 226,33	\$ 228,68	\$ 231,05	\$ 233,46
Cartón biodegradable	\$ 1.920,00	\$ 1.939,95	\$ 1.960,10	\$ 1.980,47	\$ 2.001,05
Fundas de polipropileno	\$ 4.608,00	\$ 4.655,88	\$ 4.704,25	\$ 4.753,13	\$ 4.802,51
Mano de obra directa	\$ 4.800,00	\$ 4.849,87	\$ 4.900,26	\$ 4.951,18	\$ 5.002,62
Total	\$ 702.752,00	\$ 710.053,59	\$ 717.431,05	\$ 724.885,16	\$ 732.416,72

Tabla N.58: Proyección de los ingresos

Elaborado por: Las autoras

5.6.1.1. Gastos indirectos de fabricación

CAPITAL OPERACIONAL: GASTOS BÁSICOS		
Detalle	V. Mensual	Valor anual
Energía eléctrica	\$200,00	\$2.400,00
Agua potable	\$80,00	\$960,00
Internet	\$50,00	\$600,00
S. telefónico	\$40,00	\$480,00
Total	\$370,00	\$4.440,00

Tabla N.59: Inversión en Capital de operación (Gastos básico)

Elaborado por: Las autoras

GASTOS DE ARRENDAMIENTO		
Detalle	V. Mensual	Valor anual
Arriendo	\$800,00	\$9.600,00
Total		\$9.600,00

*Tabla N.60: Gastos de arrendamiento
Elaborado por: Las autoras*

SUMINISTROS DE OFICINAS			
Detalle	Cant.	V. Unitario	Valor total
Cartucho para impresoras	2	\$30,00	\$60,00
Resma de papel	3	\$3,00	\$9,00
Caja de esferos	1	\$3,50	\$3,50
Caja de lápices	1	\$2,00	\$2,00
Grapadoras	4	\$2,00	\$8,00
Perforadoras	4	\$3,50	\$14,00
Folders	5	\$ 3,00	\$ 15,00
Saca grapas	4	\$ 1,00	\$ 4,00
Total			\$115,50

*Tabla N.61: Inversión en Suministros de oficinas
Elaborado por: Las autoras*

5.6.2. Proyección de gastos operacionales

Para determinar las proyecciones de gastos operacionales será proyectado en el periodo del 2017 al 2021, tomando en cuenta la inflación anual 4%.

Detalle	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Gastos administrativos	\$45.060,00	\$46.862,40	\$48.736,90	\$50.686,37	\$52.713,83
Gastos de exportación	\$3.716,00	\$3.864,64	\$4.019,23	\$4.179,99	\$4.347,19
Depreciación	\$ 1.704,33	\$ 1.704,33	\$ 1.704,33	\$ 1.087,53	\$ 1.087,53
Gastos de oficina	\$115,50	\$120,12	\$124,92	\$129,92	\$135,12
Gastos de Alquiler	\$9.600,00	\$9.984,00	\$10.383,36	\$10.798,69	\$11.230,64
Gastos de básicos	\$4.440,00	\$4.617,60	\$4.802,30	\$4.994,40	\$5.194,17
Gastos de publicidad	\$5.000,00	\$5.200,00	\$5.408,00	\$5.624,32	\$5.849,29
Total	\$69.635,83	\$72.353,09	\$75.179,04	\$77.501,23	\$80.557,77

*Tabla N.62: Proyección de gastos operacionales
Elaborado por: Las autoras*

5.6.2.1. Gastos administrativos

Cargo	Salario mensual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Aporte al IESS 11,5%	IECE Y SECAP 1%	Vacaciones	Números de empleados	Salario mensual	Salario Anual
Gerente general	\$700	\$700,00	375	-	\$80,50	\$7,00	\$350,00	1	\$700,00	\$10.875,00
Jefe de comercio exterior	\$500	\$500,00	375	-	\$57,50	\$5,00	\$250,00	1	\$500,00	\$7.875,00
Contador	\$450	\$450,00	375	-	\$51,75	\$4,50	\$225,00	1	\$450,00	\$7.125,00
Jefe área de producción	\$450	\$450,00	375	-	\$51,75	\$4,50	\$225,00	1	\$450,00	\$7.125,00
Guardia	\$379	\$379,00	375	-	\$43,59	\$3,79	\$189,50	1	\$379,00	\$6.060,00
Conserje	\$375	\$375,00	375	-	\$43,13	\$3,75	\$187,50	1	\$375,00	\$6.000,00
TOTAL									\$2.854,00	\$45.060,00

Tabla N.63: Gastos administrativos

Elaborado por: Las autoras

5.6.2.2. Gastos de marketing y venta

Gastos de marketing y ventas	Valor anual
Ferias Internacionales	\$5.000,00

Tabla N.64: Gastos administrativos

Elaborado por: Las autoras

5.7. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectadas

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADAS						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$1.331.865,60	\$1.399.531,83	\$1.470.635,89	\$1.545.352,42	\$1.623.864,98
Costos de Producción		\$702.752,00	\$710.053,59	\$717.431,05	\$724.885,16	\$732.416,72
Margen Bruto		\$629.113,60	\$689.478,24	\$753.204,84	\$820.467,27	\$891.448,27
Gastos administrativos						
Sueldos administrativos		\$45.060,00	\$46.862,40	\$48.736,90	\$50.686,37	\$52.713,83
Gastos de exportación		\$3.716,00	\$3.864,64	\$4.019,23	\$4.179,99	\$4.347,19
Depreciación y amortización de act. Intan.		\$1.704,33	\$1.704,33	\$1.704,33	\$1.087,53	\$1.087,53
Gastos Oficina		\$115,50	\$120,12	\$124,92	\$129,92	\$135,12
Gastos de arriendo		\$9.600,00	\$9.984,00	\$10.383,36	\$10.798,69	\$11.230,64
Gastos Básicos		\$4.440,00	\$4.617,60	\$4.802,30	\$4.994,40	\$5.194,17
Gastos de publicidad		\$5.000,00	\$5.200,00	\$5.408,00	\$5.624,32	\$5.849,29
Total de Gastos Operativos		\$69.635,83	\$72.353,09	\$75.179,04	\$77.501,23	\$80.557,77
Utilidad Operacional		\$559.477,77	\$617.125,15	\$678.025,80	\$742.966,04	\$810.890,49
Intereses Prestamos		\$25.910,04	\$21.666,04	\$16.997,64	\$11.862,40	\$6.213,64
Utilidad Antes Participación		\$533.567,73	\$595.459,11	\$661.028,15	\$731.103,64	\$804.676,85
Participación de Trab. 15%		\$80.035,16	\$89.318,87	\$99.154,22	\$109.665,55	\$120.701,53
Utilidad Antes de Impuesto		\$453.532,57	\$506.140,24	\$561.873,93	\$621.438,09	\$683.975,32
Impuesto a la Renta 22%		\$99.777,17	\$111.350,85	\$123.612,26	\$136.716,38	\$150.474,57
Utilidad Neta		\$353.755,41	\$394.789,39	\$438.261,67	\$484.721,71	\$533.500,75

Tabla N.65: Estado de Pérdidas y Ganancias

Elaborado por: Las autoras

5.8. Flujo de Fondos proyectados

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$1.331.865,60	\$1.399.531,83	\$1.470.635,89	\$1.545.352,42	\$1.623.864,98
Costos de Producción		\$702.752,00	\$710.053,59	\$717.431,05	\$724.885,16	\$732.416,72
Margen Bruto		\$629.113,60	\$689.478,24	\$753.204,84	\$820.467,27	\$891.448,27
Gastos administrativos						
Sueldos administrativos		\$45.060,00	\$46.862,40	\$48.736,90	\$50.686,37	\$52.713,83
Gastos de exportación		\$3.716,00	\$3.864,64	\$4.019,23	\$4.179,99	\$4.347,19
Depreciación y amortización de act. Intan.		\$1.704,33	\$1.704,33	\$1.704,33	\$1.087,53	\$1.087,53
Gastos Oficina		\$115,50	\$120,12	\$124,92	\$129,92	\$135,12
Gastos de arriendo		\$9.600,00	\$9.984,00	\$10.383,36	\$10.798,69	\$11.230,64
Gastos Básicos		\$4.440,00	\$4.617,60	\$4.802,30	\$4.994,40	\$5.194,17
Gastos de publicidad		\$5.000,00	\$5.200,00	\$5.408,00	\$5.624,32	\$5.849,29
Total de Gastos Operativos		\$69.635,83	\$72.353,09	\$75.179,04	\$77.501,23	\$80.557,77
Utilidad Operacional		\$559.477,77	\$617.125,15	\$678.025,80	\$742.966,04	\$810.890,49
Intereses Prestamos		\$25.910,04	\$21.666,04	\$16.997,64	\$11.862,40	\$6.213,64
Utilidad Antes Participación		\$533.567,73	\$595.459,11	\$661.028,15	\$731.103,64	\$804.676,85
Participación de Trab. 15%		\$80.035,16	\$89.318,87	\$99.154,22	\$109.665,55	\$120.701,53
Utilidad Antes de Impuesto		\$453.532,57	\$506.140,24	\$561.873,93	\$621.438,09	\$683.975,32
Impuesto a la Renta 22%		\$99.777,17	\$111.350,85	\$123.612,26	\$136.716,38	\$150.474,57
Utilidad Neta		\$353.755,41	\$394.789,39	\$438.261,67	\$484.721,71	\$533.500,75
Depreciación y Amortización Intang		\$1.704,33	\$1.704,33	\$1.704,33	\$1.087,53	\$1.087,53
Amortización de Préstamo		\$68.350,03	\$68.350,03	\$68.350,03	\$68.350,03	\$68.350,03
Inversión Inicial de Activos fijos e intangibles	-\$13.685,44					
Capital de Trabajo	-\$356.458,00					
Prestamos	-\$259.100,41					
Valor de Desecho						\$2.877,64
Flujo de Caja	-\$629.243,85	\$287.109,70	\$328.143,68	\$371.615,96	\$417.459,20	\$469.115,89

Tabla N.66: Flujo de Fondos Proyectado

Elaborado por: Las autoras

5.9. Evaluación Financiera del proyecto

5.9.1. VAN, TIR, RBC, VAUE

VAN	\$824.248,03
TIR	46%
RBC	2,31
VAUE	208.373,41

Tabla N.67: Evaluación Financiera del proyecto

Elaborado por: Las autoras

5.9.2. Pay Back

El periodo de recuperación de la inversión del proyecto será en el tercer año con valor de \$ 207.328,12, obteniendo para el primer año una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 46% y un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 824.248,03.

PAY BACK						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Caja	-\$629.243,85	\$287.109,70	\$328.143,68	\$371.615,96	\$417.459,20	\$469.115,89
Flujo de Caja Descontado	-\$629.243,85	264.971,34	279.489,91	292.110,72	302.843,47	314.076,44
Periodo de Recuperación	-\$629.243,85	-364.272,50	-84.782,59	207.328,12	510.171,59	824.248,03

Tabla N.68: Periodo de recuperación (PAY BACK)

Elaborado por: Las autoras

5.9.3. Punto de Equilibrio

Fórmula inicial:

$$\text{Ingresos} = \text{Costos}$$

$$\text{Ingresos} - \text{Costos} = 0$$

Para determinar el punto de equilibrio de la empresa, se utilizó la siguiente fórmula:

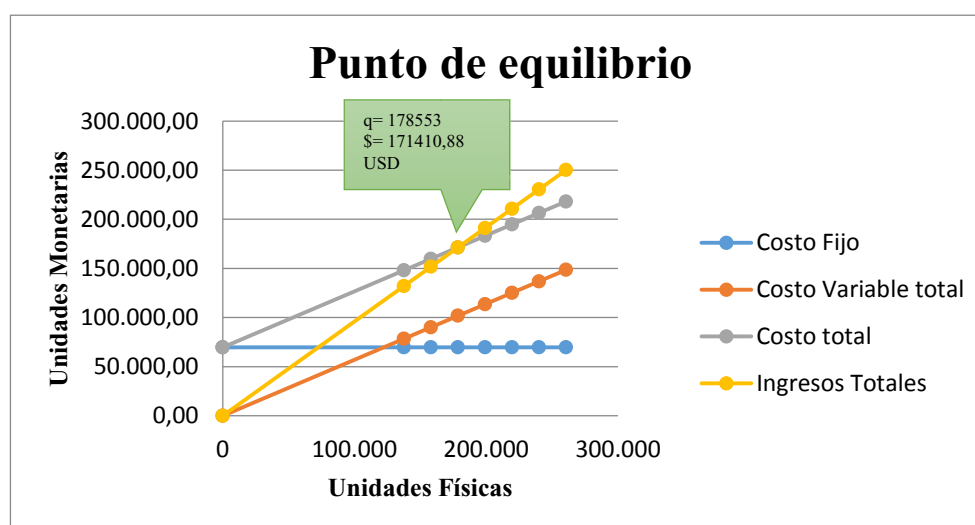
$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{(\text{Pv} - \text{CVu})}$$

Costo fijo	69635,828
PVP unitario	0,96
Costo variable Unitario	0,57
Unidades(x)	178.553
Costo Variable Total	\$101.775,44
Ingreso Total (\$)	\$171.411,27

(0,53+0,02+0,02= 0,57)
(Costos variables)

Unidades	Costo Fijo	Costo Variable total	Costo total	Ingresos Totales
0	69.635,83	0,00	69.635,83	0,00
137.553	69.635,83	78405,21	148.041,04	132.050,88
158.053	69.635,83	90090,21	159.726,04	151.730,88
178.553	69.635,83	101775,21	171.411,04	171.410,88
199.053	69.635,83	113460,21	183.096,04	191.090,88
219.553	69.635,83	125145,21	194.781,04	210.770,88
240.053	69.635,83	136830,21	206.466,04	230.450,88
260.553	69.635,83	148515,21	218.151,04	250.130,88

*Tabla N.69: Punto de Equilibrio
Elaborado por: Las autoras*



El punto de equilibrio para la empresa, radica en producir 178.553 unidades para que con los ingresos de \$171.411,27 se puedan cubrir la totalidad de los costos, cumpliendo así lo establecido en la fórmula inicial $I-C=0$.

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

Una vez realizada la evaluación financiera, se muestra la factibilidad del proyecto, analizando la interpretación de los siguientes resultados:

- ✓ La empresa tiene un Valor Actual Neto (VAN) de \$ \$824.248,03 para el período del primer año.
- ✓ En el primer año de operación se obtiene una Tasa Interna de Retorno de 46%, siendo mayor a la tasa de descuento.
- ✓ En cuanto al Período de Recuperación de Inversión, se muestra que para el tercer año se recupera la totalidad de la inversión inicial.
- ✓ De acuerdo a los datos del punto de equilibrio la empresa deberá producir 178.553 unidades para que con los ingresos de \$171.411,27 puedan cubrir la totalidad de los costos, sin embargo la empresa debe producir más de lo establecido del punto de equilibrio con el fin de obtener mayores ingresos.

Conclusiones

Una vez finalizado el proceso de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ Una característica fundamental de la quinua ecuatoriana es la calidad del grano debido al proceso que se emplea desde su cosecha hasta su posterior industrialización, lo que permite ser competitivos frente a los líderes de la producción de quinua.
- ✓ El incentivo a través de Programas de Apoyo dirigido por el MAGAP ha permitido que pequeñas y medianas empresas crezcan considerablemente en el sector agroindustrial.
- ✓ Realizado el estudio de mercado se puede determinar la viabilidad de exportar barras energéticas al mercado de Chile considerando que la demanda chilena es creciente por lo que su consumo promedio es de 2,3 kilogramos por persona.
- ✓ Las barras energéticas al ser un producto de fácil manipulación y transporte no requiere de gastos adicionales para su conservación.
- ✓ Según los indicadores en la evaluación financiera se refleja la factibilidad del proyecto.

Recomendaciones

- ✓ Se recomienda incentivar a los productores nacionales a la elaboración de una amplia gama de productos hechos a base de quinua, el cual impulsa al cambio de la matriz productiva y crea oportunidades de desarrollo en el país.
- ✓ Ecuador debe de aprovechar el acuerdo comercial realizado con Chile (Acuerdo Complementación Económica N° 65) con el fin de obtener beneficios en común.
- ✓ Se recomienda desarrollar estrategias de innovación que permita no solo mantener el producto en el mercado, sino también en otros países que demanda el producto.
- ✓ Fortalecer la promoción del producto por medio de las ferias internacionales que brinda el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.
- ✓ Finalmente, es recomendable invertir en el proyecto dado que los indicadores de evaluación VAN, TIR y PRI, son positivos.

Bibliografía

- Administrativo, S. d. (2015). *Observatorio Regional*. Obtenido de http://www.observatorioregional.cl/pdf/valparaiso_4to_trimestre_2015.pdf
- América Retail. (18 de Agosto de 2016). *La primera comunidad del retail en Latinoamérica*. Recuperado el 14 de 02 de 2017, de <http://www.america-retail.com/chile/chile-mercado-de-snackbars-crece-41-en-ultimo-quinquenio/>
- Análisis Sectoral de la Quinoa . (2015). *ProEcuador*. Recuperado el 24 de 11 de 2016, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf
- Banco Mundial. (2015). *Crecimiento de la población*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?locations=CL>
- Banco Mundial. (2016). *El país en datos - Ecuador*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- Bojanic, A. (2011). Descripción botánica y taxonómica. En *La quinua: cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial* (págs. 7-11). D - FAO.
- Bojanic, A. (2011). Diversidad genética y variedades. En *La quinua, cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial* (pág. 16). D-FAO.
- Bojanic, A. (2011). Diversidad genética y variedades. En *La quinua, cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial* (pág. 16). D-FAO.
- Bonjanic, A. (2011). Componentes nutritivos. En *La quinua, cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial* (pág. 16). D-FAO.
- Cama de Comercio de Quito. (17 de Julio de 2013). *Derecho Ecuador*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Cámara Oficial Española de Comercio de Chile. (2015). *Etiquetado, Envase y Embalaje*. Obtenido de <http://www.camacoec.cl/index.php/internacionalizacion/chile/ferias-chile/item/187-etiquetado-envase-y-embalaje>
- Cereales Andinos. (2015). *Productos derivados de Quinoa & Chia*. Recuperado el 24 de 11 de 2016, de http://cerealesandinos.com/wp/wp-content/uploads/2015/05/Catalogo_CA.pdf
- Cruz Uranga, F. M. (2000). *Fundamentos Científicos de los Modelos*. México: Instituto Politécnico Nacional.

- Datosmacro.com. (2015). *Ecuador-Población*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/ecuador>
- Estrategia, D. (2015). Chile lidera en consumo per cápita de cereales para desayuno a nivel regional. *Estrategia*.
- FACH. (2013). *Plan puesta en marcha*. Obtenido de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.12_plan_de_puesta_en_marcha_2.pdf
- FAO. (2013). *¿Qué es la Quinoa?* Recuperado el 24 de 11 de 24, de <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/es/>
- FAO. (2016). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. Recuperado el 24 de 11 de 2016, de <http://www.fao.org/quinoa/es/>
- Ficha País Chile. (Noviembre de 2014). *Informe Oficina Externa de Santiago de Chile*. Obtenido de http://www.extenda.es/web/opencms/archivos/red-exterior/ficha_chile.pdf
- Guayaquil, A. P. (2015). *El Puerto*. Obtenido de <http://www.apg.gob.ec/institucional/acerca>
- INE. (2012). *Actualización de población 2002-2012 y proyecciones 2013-2020*. Obtenido de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php
- INE. (2015). *Compendio Estadístico*. Obtenido de http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/compendio_estadistico_ine_2015.pdf
- INE Chile. (Diciembre de 2016). *ÍNDICE DE PRODUCCIÓN MANUFACTURERA*. Recuperado el 14 de 02 de 2017, de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/industria/series_estadisticas/series_estadisticas.php
- MAEC. (10 de 2016). *Ficha País Chile*. Obtenido de http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/chile_ficha%20pais.pdf
- Ministerio de Salud. (23 de 06 de 2016). *Ley de Alimentos – Nuevo etiquetado de alimentos*. Obtenido de <http://web.minsal.cl/ley-de-alimentos-nuevo-etiquetado-de-alimentos/>
- Mundial, B. (2015). *Indicadores de desarrollo mundial*. Obtenido de https://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bnccppjof8f9_&met_y=ny_gdp_pcap_cd&idim=country:CHL:ARG:BRA&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=ny_gdp_pcap_cd&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:CHL:BRA&ifdim=region&hl=es&d

- Nieto C. , C., & Vimos, C. (1992). Preparación y utilización. En *La Quinoa, Cosecha Y Poscosecha Algunas Experiencias En Ecuador* (págs. 34-35). Quito, Ecuador.
- Peña González, M. A., & Méndez Bustabad, O. (2012). Quinoa. En *Desarrollo de productos cárnicos funcionales: utilización de inulina y harina de quinua* (pág. 14). La Habana: D - Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CUJAE.
- Pro Ecuador. (2017). *Listado de Eventos PROECUADOR* . Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/ListadoEventosPRO-ECUADOR_2017-07feb-DPE3.pdf
- ProChile. (2016). *TI y Comunicaciones*. Obtenido de <http://www.prochile.gob.cl/int/peru/productive-sectors/ti-y-comunicaciones/>
- ProEcuador. (4 de Marzo de 2013). Recuperado el 2017 de Febrero de 13, de <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/certificado-de-origen/>
- ProEcuador. (06 de 2014). *Guia Comercial de Chile*. Recuperado el 07 de 02 de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/PROEC_GC2014_CHILE1.pdf
- ProEcuador. (Julio de 2014). *Guía comercial de Chile*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/PROEC_GC2014_CHILE1.pdf
- ProEcuador. (2014). *Guia Exportador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/GuiaExportador.pdf>
- ProEcuador. (2015). *Incoterms*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>
- ProEcuador. (2015). *Infraestructura Portuaria*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/INFRAESTRUCRURA+PORTUARIA+2015.compressed11.pdf>
- ProEcuador. (2016). *Guia Comercial Chile* . Recuperado el 07 de 02 de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PROEC_GC2016_CHILE1.pdf
- Saludeo. (2015). *Propiedades y beneficios medicinales de la Quinoa*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <https://www.saludeo.com/propiedades-beneficios-medicinales-quinua/#propiedades-de-la-quinua>
- Sanitaria, A. (2014). *Certificado de destinación aduanera para alimentos*. Obtenido de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/181>

Santander. (2016). *CHILE: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

Suca Apaza, F; Suca Apaza, C.A. (2008). *Competitividad de la Quinoa, una Aplicación del Modelo de Michael Porter*. Lima: EUMED.

Tasas Tesoro de E.U.A. (2016). *Indicadores económicos*. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

TPS Valparaíso. (02 de 08 de 2013). *Ubicación y Accesos*. Obtenido de Ubicación y Accesos

Valparaíso CB. (2011). *Valparaíso Convention Bureau - Región de Valparaíso*. Obtenido de http://www.valparaisocb.com/pag/region_valpo/region_valpo.html

Valparaíso Convention Bureau. (2011). *CAPITAL LEGISLATIVA*. Obtenido de http://www.valparaisocb.com/pag/valpo_ciudad/legislativa_cultural.html

Anexos: Documentos de Apoyo/Estudios Internos y de Terceros

Anexo 1. Precio de la competencia



DESCRIPCIÓN

Barra de Cereal, **Nestlé**
6 unid de 23,5 g c/u, Fitness

40% dcto. 40% Descuento
\$7.617 x Kilo

Precio	Cantidad
\$1.790	<input style="width: 40px;" type="text" value="1"/> Und + -

SxKilo:\$12.695

Barras de cereal Nestlé



* Foto Referencial

DESCRIPCIÓN

Barra de Cereal, **Quaker**
6 unid, Caja 120 g, Frutillas con crema

Precio	Cantidad
\$899	<input style="width: 40px;" type="text" value="1"/> Und + -

SxKilo:\$7.492

ALTO EN AZÚCARES

ALTO EN CALORÍAS

ALTO EN GRASAS SATURADAS

ALTO EN SODIO

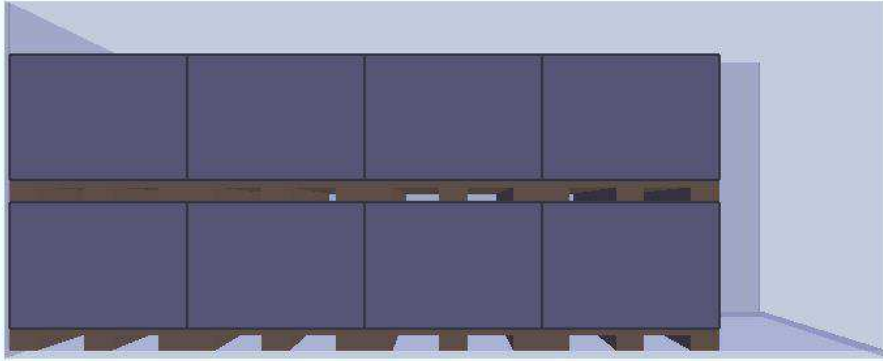
Barras de Cereal Quaker

Anexo 2. Programa de contenedorización LOAD!

Load!

File Edit View Reports Extra Help

New Open Save Send Mail Containers Optimize Add Edit Delete Turn Tilt Sideways Tilt Straight Top Left Front Right Angle X-Ray Buy Load! Register



Packing List

Quan...	Description	Width	Depth	Height	Weight
16	Barras Energéti...	120 cm	100 cm	100 cm	4.2 kg

Add Edit Delete

20' Standard Container

Volume	19.2 m ³	efficiency	59.1 %
max.	32.487 m ³		
Weight	67.2 kg		0.3 %
max.	21687 kg		
Loading Length	480 cm		81.1 %
max.	591.8 cm		

Anexo3. Máquina y utensilios



Mesa de Inspección de calidad industrial



Máquina de embalaje DS-320D

Anexo 4. Información de la Quinoa Ecuatoriana

INFORMACIÓN DE LA QUINUA ECUATORIANA	
NOMBRE CIENTIFICO	Chenopodium quinoa wild
CENTRO DE ORIGEN	América, Zona Andina
ZONA DE CULTIVO	Sierra ecuatoriana
ALTITUD	2400 a 3400m, para INIAP Tunkahuan 3000 a 3800m, para INIAP Pata de Venado
CLIMA	Lluvia: 500 a 800 mm de precipitación en el ciclo Temperatura: 7 a 17
SUELO	Franco, franco arenoso, negro andino, con buen drenaje pH 5.5 a 8.0
VARIETADES	Mejoradas INIAP TUNKAHUAN (dulce, baja en saponina) INIAP Pata de Venado o Taruka chaki (dulce, baja en saponina)
CICLO DE CULTIVO	INIAP TUNKAHUAN de 150 a 170 días INIAP Pata de Venado de 130 a 150 días
SIEMBRA	Época: Noviembre a febrero con suficiente humedad a la siembra (de preferencia en días muy buenos o buenos, de acuerdo con el calendario lunar) Cantidad: 12 a 16 kg por hectárea