



**UNIVERSIDAD LAICA
“ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERAS EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DEL CEREAL
DE QUINUA A ESTADOS UNIDOS”**

AUTORAS:

**CHELE ALVAREZ CINTHIA PAOLA
RIVERA ESTRADA KARINA MATILDE**

DIRECTOR DE TESIS:

Arq. Jorge Álava.

Manta – Manabí – Ecuador

2014 - 2015



IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO

NOMBRES:	Cinthia Paola	
APELLIDOS:	Chele Álvarez	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manta	
FECHA DE NACIMIENTO:	10 de Septiembre de 1990	
CEDULA DE IDENTIDAD:	131324536-5	
ESTADO CIVIL:	Soltera	
TELÉFONOS:	2923188- 0982409863	
CORREO ELECTRÓNICO	cinpa_26@hotmail.com	
RESIDENCIA:	Manta	
DIRECCIÓN DOMICILIO:	Parroquia Eloy Alfaro Calle 321	
EXPERIENCIA LABORAL:	LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A. Ejecutiva Comercial y Operativa	



IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO

NOMBRES:	Karina Matilde	
APELLIDOS:	Rivera Estrada	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manta	
FECHA DE NACIMIENTO:	11 de Julio de 1990	
CEDULA DE IDENTIDAD:	1313273029	
ESTADO CIVIL:	Soltera	
TELÉFONOS:	052-627635 / 0996782309	
CORREO ELECTRÓNICO	joka45_ec@hotmail.com	
RESIDENCIA:	Manta	
DIRECCIÓN DOMICILIO:	Santa Martha, Calle 10 y Avenida 35	
EXPERIENCIA LABORAL:	COMPAÑÍA TRANSDelfines Secretaria / Asistente de Contabilidad.	



DECLARACIÓN

Nosotras, Cinthia Chele Álvarez y Karina Rivera Estrada, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos 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.

Cinthia Chele Álvarez
Karina Rivera Estrada



CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación, realizado por las estudiantes Cinthia Chele Álvarez y Karina Rivera Estrada, ha sido cuidadosamente revisado por la suscrita, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y de forma establecidos por la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación.

Manta, Junio del 2015

Arq. Jorge Álava F.
DIRECTOR DE TESIS



DEDICATORIA

El trabajo va dedicado a muchas personas que han sido parte de este camino:

Principalmente a Dios quien es el espíritu de la dedicación y esfuerzo quien supo guiarme por el camino del bien y fuerzas para no dejarme desfallecer en el intento.

A mis padres y hermana quienes por ellos soy lo que soy que con su amor, educación, apoyo y consejos han logrando ser un pilar fundamental para el logro de esta meta.

A mi compañero, amigo, inseparable y consejero en todo momento que con su apoyo y sabiduría me extendió su mano y jamás me abandonó.

A mi compañera de tesis que ha sido de vital importancia y apoyo incondicional para lograr este propósito de vida.

Cinthia Chele Álvarez



DEDICATORIA

El presente proyecto, fruto de estudios y enseñanzas que vienen desde el hogar con un comienzo importante de lo que me inculcaron mis padres, familia, maestros desde la escuela primaria y allegados que hicieron en mí el impulso de cada día seguir con un objetivo para ellos y más que nada dedicado a Dios porque junto a él este y muchos proyectos de vida es logrado con éxito.

Karina Rivera Estrada



AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a Dios, a nuestros padres, los docentes que día a día de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales transmitieron con paciencia sus enseñanzas para lograr un profesional en nosotras.

En especial a nuestro tutor Arq. Jorge Álava por sus sapiencias compartidas y por el tiempo que nos otorgó con gran valor para culminar este proyecto.

Cinthia Chele Álvarez

Karina Rivera Estrada



Índice

DECLARACIÓN.....	III
CERTIFICO:.....	IV
DEDICATORIA	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
Índice de Tablas	XIV
Índice de Gráficos	XVI
Índice de Figuras.....	XVII
CAPITULO I:	1
GENERALIDADES	1
1.1 INTRODUCCION	1
1.2 RESUMEN EJECUTIVO.	2
CAPITULO II:.....	3
PLAN ESTRATEGICO.....	3
2.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO.....	3
2.2 ANALISIS ESTRATEGICO	3
2.2.1 Análisis del Macro entorno	3
2.2.1.1 MACROAMBIENTE DEL NEGOCIO.....	4
2.2.1.1.1. Factores Sociales y Culturales.....	5
2.2.1.1.2. Factores Demográficos.....	6
2.2.1.1.3. Condiciones Económicas.....	7
2.2.1.1.5. Factores Políticos y Legales	9
2.2.1.2. Microambiente Externo (Ecuador).....	11
2.2.1.3. Factor Social, Cultural, Económico y Demográfico (Ecuador)..	12



2.2.2	Análisis de la Industria	15
2.2.2.1.	Antecedentes Generales y Evolución de la Industria	15
2.2.2.2	Análisis Estructural del Sector Industrial, 5 Fuerzas de Porter..	16
2.2.2.3.	Identificación y Caracterización de la Competencia Incluidas sus Estrategias.	17
2.2.2.4.	Dimensionamiento de la Oferta Actual y Potencial.....	18
2.2.2.5.	Identificación y Caracterización de la Demanda.....	20
2.2.2.6.	Dimensionamiento de la Demanda Actual y Potencial	20
2.2.2.7.	Síntesis de Oportunidades y Amenazas.....	21
2.2.3.	Análisis Interno	21
2.2.3.1.	Análisis de Capacidades Estratégicas.....	23
2.2.3.1.1.	Recursos Tangibles	23
2.2.3.1.2.	Recursos Intangibles:	23
2.2.4.	Análisis FODA	24
2.2.4.1.	Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas).	24
2.2.4.2.	Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)	25
2.3.	PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO.....	26
2.3.1.	Visión y Misión	26
2.3.1.1.	Visión.....	26
2.3.1.2.	Misión	26
2.3.2.	Objetivos Estratégicos	27
2.3.2.1.	Financieros: Volumen, estabilidad, rentabilidad.	27
2.3.2.2.	No Financieros: procesos, clientes, desarrollo personas, imagen, etc.....	27
2.3.3.	Estrategias.....	27
2.3.3.1.	Cartera de productos.....	27



2.3.3.1.1. Matriz Atractivo – Competitividad.....	28
2.3.3.2. Estrategias Genéricas de desarrollo.....	29
2.3.3.3. Estrategias de crecimiento.	31
2.3.3.3.1. Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación.....	31
2.3.3.3.2. Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal.	31
2.3.3.3.3. Crecimiento por diversificación fuera de la industria:.....	32
2.3.3.4. Estrategias Competitivas.....	33
CAPÍTULO III.....	35
PLAN COMERCIAL	35
3.1. Objetivo del capítulo	35
3.2. Análisis del mercado de referencia	35
3.2.1. Tipo y estructura de mercado	36
La empresa comercializará el producto a través de la cadena de supermercados Trader Joe's en la ciudad de New York por medio de la cual se ofrecerá a los consumidores.	36
3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos	37
3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa	38
3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar.....	41
3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia.....	42
3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto.....	43
3.3. Plan Comercial	43
3.3.1. Objetivos del plan comercial	43
3.3.2. Mix de Marketing	44
3.3.2.1. Auditoría y estrategia de producto.....	44
3.3.2.1.1. Atributos y beneficios del producto.	44



3.3.2.1.2. Componentes centrales del producto	46
3.3.2.1.4. Estrategia de marca	48
3.3.2.2 Auditoria y Estrategia de Precio	48
3.3.2.2.1. Termino de Venta INCOTERM	49
3.3.2.2.2. Partida Arancelaria	50
3.3.2.2.4 Auditoria de la Estructura de Precios.....	50
3.3.2.2.5. Fijación de Precio de Venta Unitario.....	51
3.3.2.2.6. Métodos de Cobro/Pago Internacional.....	52
3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución.....	53
3.3.2.3.1. Modo de transporte.....	53
3.3.2.3.2 Puerto de Origen y Destino.....	53
3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino	54
3.3.2.3.6. Documentación requerida.....	57
3.3.2.3.7. Exigencias de seguro.....	57
3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios.....	58
3.3.2.3.9. Cadena de distribución	58
3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción	59
3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento.....	59
3.3.2.4.2. Concepto de eslogan	59
3.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad	60
3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet).....	61
CAPÍTULO IV:	61
4. PLAN TÉCNICO – ORGANIZACIONAL.....	61
4.1. Objetivos del Capítulo.....	61
4.2 Plan técnico	61



4.2.1. Capacidad de producción	61
4.2.2. Plan de Producción.....	62
4.2.4. Proceso Productivo Operacional	64
4.2.5. Distribución Instalaciones (layout).....	69
4.2.6. Plan de Abastecimiento de Materia Primas e insumos.....	70
4.3. Plan Organizacional	71
4.3.1. Datos generales de la empresa.....	72
4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	75
Tabla 19: Equipo de Oficina	76
Tabla 20: Equipo de Computación.....	76
4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas	76
4.3.6. Marco legal relacionado a la operación de la empresa.....	76
4.3.7. Plan de implementación	80
4.3.8. Plan de acción de corto plazo	80
4.3.9. Puesta en marcha	81
4.3.10. Plan de Salida	82
CAPITULO V.....	83
PLAN FINANCIERO.....	83
5.1. Objetivos del Capítulo.....	83
5.2. Horizonte del Tiempo del Plan Financiero	83
5.3. PLAN DE INVERSIÓN	84
5.3.1 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS.....	84
5.3.2 INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES.....	86
5.3.3 INVERSIONES DE CAPITAL EN OPERACIÓN.....	86
5.3.4 FLUJO DE DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS.....	86
5.4 PLAN DE FINANCIAMIENTO.....	87



5.4.1 ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO.	88
5.4.2 TABLA DE AMORTIZACIÓN (DE PARTE FINANCIADA CON CRÉDITO).	88
5.5 PROYECCIONES DE INGRESOS OPERACIONALES.....	90
5.5.1 PROYECCIONES DE LAS VENTAS UNIDADES.....	90
5.5.2 PROYECCIÓN DE PRECIO.....	90
5.5.3 PROYECCION DE LOS INGRESOS.....	91
5.6 PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES.....	92
5.6.1 Proyección de costos operacionales.	92
5.6.1.1 Materia prima Directa e Indirecta.....	92
5.6.1.2 Materia de Obra Directa.	93
.....	94
5.6.2 Proyección de Gastos Operacionales.....	95
5.6.2.1 Gastos Administrativos.....	95
5.6.2.2 Gastos de Marketing y Ventas.....	96
5.7 ESTADO DE PÉRDIDA Y GANANCIAS PROYECTADAS.....	96
5.8. Flujos de Fondos del Proyecto	98
5.9 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.	99
5.9.1 VAN	99
5.9.2 TIR.....	99
5.9.3. TMAR.....	100
5.9.5. Ratios Financieros.....	102
5.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA.....	104
RECOMENDACIONES:.....	106



Índice de Tablas

<i>Tabla 1: PIB</i>	8
<i>Tabla 2: PIB Millones de USD.</i>	8
<i>Tabla 3: Síntesis de Oportunidades y Amenazas</i>	14
<i>Tabla 4: Productos derivados de la quinua</i>	16
<i>Tabla 5: DATOS CONSUMO APARENTE NEW YORK</i>	19
<i>Tabla 6: Síntesis de Fortalezas y Debilidades</i>	24
<i>Tabla 7: Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas).</i>	24
<i>Tabla 8: Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)</i>	25
<i>Tabla 9: Valores Factores Externos</i>	28
<i>Tabla 10: Valores Factores Internos</i>	28
<i>Tabla 11: Calificación</i>	29
<i>Tabla 12: Cuadro de crecimiento producto / mercados</i>	31
<i>Tabla 13: Demanda insatisfecha.</i>	42
<i>Tabla 14: Componentes centrales del producto</i>	46
<i>Tabla 15: Auditoria de Precio Competencia.</i>	49
<i>Tabla 16: Auditoria y Estructura de Precio.</i>	51
<i>Tabla 17: Datos generales de la empresa</i>	72
<i>Tabla 18: Costos de Muebles y enseres</i>	75
<i>Tabla 19: Equipo de Oficina</i>	76
<i>Tabla 20: Equipo de Computación</i>	76
<i>Tabla 21: Líneas de acción y estrategias</i>	81
<i>Tabla 22: Equipo de Oficina</i>	84
<i>Tabla 23: Equipo de Computación</i>	84
<i>Tabla 24: Muebles y Enseres</i>	84
<i>Tabla 25: Terreno y Edificios</i>	85
<i>Tabla 26: Maquinarias y Equipos</i>	85
<i>Tabla 27: Activos Intangibles.</i>	86
<i>Tabla 28: Costos de Operación</i>	86
<i>Tabla 29: Depreciación</i>	87
<i>Tabla 30: INVERSION</i>	87
<i>Tabla 31: Financiamiento del Proyecto</i>	87
<i>Tabla 32: Amortización Anual</i>	88
<i>Tabla 33: Amortización mensual</i>	89
<i>Tabla 34: Proyección Ventas</i>	90



<i>Tabla 35: Proyección Precio</i>	90
<i>Tabla 36: Proyección Ingreso</i>	91
<i>Tabla 37: Costos Materia Prima Directa</i>	92
<i>Tabla 38: Costos Materia Prima Indirecta</i>	92
<i>Tabla 39: Mano de Obra Directa</i>	93
<i>Tabla 40: Costos Indirectos de Fabricación</i>	94
<i>Tabla 41: Mano de Obra Indirecta</i>	95
<i>Tabla 42: Gastos de Publicidad</i>	96
<i>Tabla 43: Gastos de Transporte Interno</i>	96
<i>Tabla 44: Estado de Resultado Integral</i>	97
<i>Tabla 45: Flujo de Caja del Inversionista</i>	98
<i>Tabla 46: Calculo TIR</i>	99
<i>Tabla 47: Calculo TMAR</i>	100
<i>Tabla 48: Calculo PAY BACK</i>	100
<i>Tabla 49: Punto de Equilibrio</i>	102
<i>Tabla 50: Ratios Financieros</i>	102



Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1: Macroambiente del Negocio</i>	4
<i>Gráfico 2: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter</i>	16
<i>Gráfico 3: Matriz Atractividad</i>	25
<i>Gráfico 4: Atractivo del Mercado de la Industria</i>	29
<i>Gráfico 5: Estrategias Competitivas.</i>	33
<i>Gráfico 6: Estrategias de desarrollo Internacional.</i>	34
<i>Gráfico 7: Cadena de distribución</i>	58
<i>Gráfico 8: Proceso Productivo Operacional.</i>	65
<i>Gráfico 9: Instalaciones de “Ecuaquinua S.A. Ltda.”</i>	69
<i>Gráfico 10: Proceso de toma de decisiones.</i>	73
<i>Gráfico 11: Organigrama Estructural.</i>	73
<i>Gráfico 12: Pasos para constituir la empresa.</i>	77
<i>Gráfico 13: Documentación para la elaboración de la escritura.</i>	78
<i>Gráfico 14: Plan de implementación.</i>	80
<i>Gráfico 15: Proceso de Creación de la Empresa</i>	81
<i>Gráfico 16: Riesgos y Estrategias de Salida</i>	82



Índice de Figuras

<i>Figura 1: Marcas de Cereales</i>	37
<i>Figura 2: Cereales Carozzi (Costa)</i>	38
<i>Figura 3: Cereales Nestlé</i>	39
<i>Figura 4: Corn Flakes Nestle</i>	40
<i>Figura 5: Cereales Kellogg's</i>	40
<i>Figura 6: Foods (Natur)</i>	41
<i>Figura 7: Cartones de Caple</i>	47
<i>Figura 8: Marca</i>	48
<i>Figura 9: Partida Arancelaria</i>	50
<i>Figura 10: Puerto de Guayaquil</i>	53
<i>Figura 11: Puerto de New York</i>	54
<i>Figura 12: Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas</i>	55
<i>Figura 13: Tipo de contenedor</i>	56
<i>Figura 14: Estrategia de mix de publicidad</i>	60
<i>Figura 15: Mapa de Manabi</i>	63
<i>Figura 16: Ubicación de la planta</i>	64



CAPITULO I:

GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCION

Los mercados internacionales son una puerta al desarrollo de un país por medio de las exportaciones, siendo así que existe una gran variedad de productos no tradicionales que están formando el desarrollo económico de un país.

Ecuador por su ubicación geográfica cuenta con una extensa variedad de productos, como es el caso la quinua y sus múltiples derivados. La quinua es un producto autóctono que es cultivado en la zona interandina, su consumo se recomienda en vista de que posee los nutrientes necesarios para la alimentación humana, sobre todo de niños y ancianos. Entre los contenidos nutritivos de la Quinua, el Trigo, el Maíz y la Cebada, la quinua supera en la mayoría de las categorías de comparación.

“La demanda de quinua en Estados Unidos crece de manera sostenida, pues en 2007 se importaban 3,31 millones de kilos del cereal andino, mientras que en 2013 el país norteamericano compró 31 millones de kilos. Supermercados como Costco, Trader Joe's y Whole Foods introdujeron el producto en la alimentación estadounidense en concordancia con el criterio de la ONU que establece a este como un superalimento. Los principales proveedores de quinua para Estados Unidos son Bolivia y Perú, y en menor medida Chile y Ecuador”¹.

¹ ANDES. (2014). Estados Unidos tiene un apetito por la quinua de Bolivia, Perú y Ecuador. *América Economía*, <http://americaeconomia.com/negocios-industrias/estados-unidos-tiene-un-apetito-por-la-quinua-de-bolivia-peru-y-ecuador>.



1.2 RESUMEN EJECUTIVO.

Mediante el presente Plan de Negocios, se pretende tener una éxito en la exportación de hojuelas de cereal de quinua producto derivado de la quinua, que hoy en día es altamente demandado en el mercado Norteamericano como lo es en New York, logrando incentivar que los productos Ecuatorianos se Comercialicen Internacionalmente por medio de este producto nutritivo con sabor único infaltable en los desayunos de cada familia cumpliendo con las mejores características de elaboración y comercialización.

Para obtener datos de la demanda insatisfecha que es la base para elaborar y comercializar el producto, se realizó un estudio de mercado facilitando la identificación de la oferta y la demanda del Cereal de Quina en New York; y con los datos obtenidos se logró una planificación, organización, control y ejecución del presente trabajo, con el objetivo de proyectar una cantidad de productos que satisfagan un porcentaje de la demanda insatisfecha analizando la capacidad de producción de la empresa.

El estudio de mercado de este plan de negocios demuestra lo factible y rentable para la empresa, que exportará Cereal en Hojuelas de Quinoa a la cadena de Supermercados Trader Joes que oferta una gama limitada y especializada de productos dirigido al consumidor latino. Se analiza así mismo con los costos directos e indirectos un precio promedio de producción que da para una utilidad anual bastante aceptable y que permite vender en un precio igual o menos que la competencia.

Se analiza un Plan Financiero que con los costos de producción el pago mensual de las cuotas del préstamo a una Entidad Bancaria para sustentar el capital, da un Van y un Tir positivo, obteniendo ingresos esperados con el objetivo de crecer anualmente un 5% en las ventas.



CAPITULO II: PLAN ESTRATEGICO

2.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO

- Elaborar un plan estratégico para la exportación de cereal de quinua hacia New York – Estados Unidos.
- Ejecutar un estudio detallado de las condiciones y requerimientos que exige el mercado propuesto como barrera de entrada del cereal de quinua.

2.2 ANALISIS ESTRATEGICO

El cereal de Quinua será destinado a la ciudad de New York gracias a la popularidad que este cereal Andino tiene en el mercado Internacional ya que durante en el año 2013 en New York la semilla andina se popularizó por sus características nutricionales únicas convirtiéndose en unos de los productos indiscutibles para los chef en la gran mayoría de los restaurantes, donde no hay por lo menos un plato que no lo incluya.

“La academia de Ciencia de EEUU calificó a la quinua como el mejor producto de origen vegetal para el consumo humano”²

2.2.1 Análisis del Macro entorno

“Nueva York es la ciudad más poblada del estado homónimo en los Estados Unidos de América, y la según/da mayor concentración urbana del continente y de Norteamérica después del Distrito Federal de México.

En el siglo XIX, la población de Nueva York tuvo una rápida expansión, gracias a la llegada masiva de inmigrantes atraídos por el dinamismo económico de la ciudad. Por otra parte, Nueva York se convirtió en la ciudad más grande de Estados Unidos,

² ESPOL. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6754/13/Caps.docx>

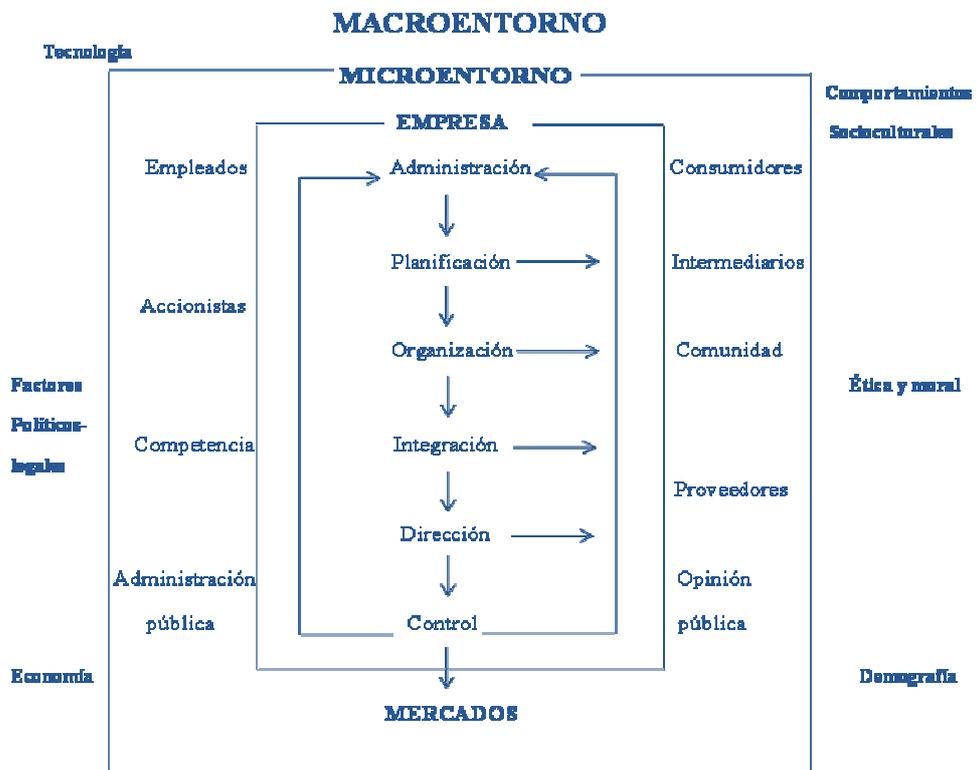
superando a Filadelfia, la ciudad se convirtió en un centro de envergadura internacional a nivel industrial, comercial y para las comunicaciones, así mismo se convirtió en un centro cultural y deportivo, sin embargo, problemas sociales surgieron como también económicos que devastaron la ciudad durante cierto tiempo. Los tiempos posteriores se caracterizaron por la recuperación económica, agitaciones de inseguridad y terrorismo, y también de una renovación total.

El mercado de New York posee un grupo de clientes en potencia con necesidades semejantes y vendedores que ofrecen varios productos para la Satisfacción de las necesidades”³.

Este proyecto tiene como objetivo penetrar en el mercado estadounidense a través de la ciudad de New York, con el objetivo final de que el producto, hojuelas de quinua, llegue a posesionarse en dicho mercado, analizando cada uno de los factores que influyen en la economía.

2.2.1.1 MACROAMBIENTE DEL NEGOCIO

Gráfico 1: Macro ambiente del Negocio



³ NEW YORK: http://en.wikipedia.org/wiki/New_York_City



2.2.1.1.1. Factores Sociales y Culturales

Aspectos Sociales

“La ciudad de Nueva York está dividida en cuatro subregiones. Los 23 condados metropolitanos del estado de Nueva York (en la cual cinco boroughs coinciden con la Ciudad de Nueva York, los dos condados de Long Island y tres condados en la parte baja del Valle de Hudson); 12 condados en el Norte y Centro de Nueva Jersey; y un condado en el nororiente de Pensilvania”⁴.

“En 2005, se hablaban casi 170 idiomas en la ciudad, y el 36% de su población había nacido fuera de los Estados Unidos. Con su metro en funcionamiento las 24 horas del día y el movimiento constante de tráfico y gente, Nueva York es conocida como «la ciudad que nunca duerme”⁵

“El fenómeno migratorio ha adquirido en esta zona del continente una gran complejidad, con un flujo creciente y constante de personas cuyo distintivo es la gran heterogeneidad de géneros, orígenes, patrones y culturas”⁶.

Aspectos Culturales

“New York tiene una diversidad de cultura y costumbres. Está influenciada tanto por sus nativos, como por las diferentes culturas que formaron la nación. Entre los grupos étnico que lo conforma esta: la raza blanca (que constituye la mayor parte de la población), los germano-estadounidenses, el irlandés estadounidense, los angloamericanos, los afroamericanos y los asiáticos quien constituyen una minoría. También los latinoamericanos que ocupan un importante lugar.

La gastronomía de la ciudad es muy diversa, influenciada principalmente por los inmigrantes y sus costumbres alimenticias. La aspiración de Nueva York al título de

⁴ NEW YORK ESTADISTICAS http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea_metropolitana_deNueva_York

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Nueva_York

⁶ <http://www.spanport.utoronto.ca/apuntes/v10/guecha.pdf>



capital estadounidense de la cultura latina no es nueva. Fue aquí, a comienzos de los años 70, donde se popularizó la palabra "salsa". Veinte años antes, la fiebre del mambo había intoxicado a las celebridades del momento, cuando Marlon Brando alternaba borracheras y actuaciones épicas bailando cha-cha-chá⁷.

“En New York, el inglés no es sólo la lengua dominante: es también la marca de pertenencia a lo único que merece ser tomado seriamente en cuenta como cultura. La gran excepción son los productos (culturales o no) franceses, italianos, alemanes, o tal vez del Asia. Sólo los representantes de estos ámbitos son considerados como pares. Lo español, en cambio, es casi siempre inferior, folklórico, prescindible.

Los diarios, la ciudad posee varias estaciones de radio y de televisión en nuestro idioma, como las cadenas Univisión, Telemundo y el canal de noticias local de Time Warner. Estos medios, sin embargo, son consumidos casi exclusivamente por los hispanos de menor nivel educativo; el resto de los neoyorquinos los ignoran⁸.

2.2.1.1.2. Factores Demográficos

Nueva York es uno de los 50 estados de los Estados Unidos de América, Nueva York es el tercer estado más poblado del país. La Ciudad de Nueva York tiene un aproximado de 8.457.265,19 millones de habitantes.

“Nueva York alberga 3.021.588 cabezas de familia. 3,32 miembros es la cifra aproximada de habitantes promedio de una familia. De esa cifra, el 9,9% son mayores de 65 y son personas que viven solas. El 38,7% no son familias, el 19,1% son mujeres sin cónyuge que forman una familia monoparental, el 37,2% parejas viviendo juntas ya casadas y el 29,7% familias que tienen menores de edad viviendo con ellos.

⁷ <http://www.lanacion.com.ar/639512-cultura-nueva-york-capital-latina>

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Nueva_York#Cultura



En Nueva York existe una cantidad inmensa de inmigrantes, alrededor de 20.000 españoles habitan la isla junto a muchos otros inmigrantes provenientes de América latina (mexicanos, argentinos, dominicanos y panameños).”⁹.

En ciudad de New York lidera el género femenino teniendo un 50.75% de mujeres y 49.25% de hombres.

	MUJERES	%	HOMBRES	%
0-14 AÑOS	831.109,22	9,83	866.913,30	10,25
15-24 AÑOS	848.945,32	10,04	845.731,95	10,00
25- 64 AÑOS	1.980.872,41	23,42	1.973.374,55	23,33
65 Y MAS...	631.193,63	7,46	479.124,80	5,67
TOTAL	4.292.120,58	50,75	4.165.144,61	49,25

Elaborado por: las Autoras

Fuente: Población de Estados Unidos

2.2.1.1.3. Condiciones Económicas.

“La economía de Nueva York es la mayor economía regional en Estados Unidos, tiene un lugar bastante alto en la economía urbana más grande del mundo, lidera Tokio. Anclado por Wall Street, en Lower Manhattan, la ciudad de Nueva York es la capital financiera del mundo, junto con Londres, y alberga la bolsa de Nueva York, la mayor bolsa de valores del mundo en capitalización de mercado de sus compañías listadas; mientras que el NASDAQ cuenta con la mayor cantidad de compañías listadas y es la tercera más grande en el mundo en capitalización de mercado de sus compañías listadas”¹⁰.

“Tokio, Nueva York y Londres encabezan la lista de las urbes más ricas del mundo en 2012, entre las 300 grandes ciudades de todo el planeta, en el estudio se denomina Ciudades más ricas del mundo a las áreas metropolitanas las cuales se

⁹ <http://www.turismonuevayork.com/demografia/>

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Nueva_York



catalogan según su Producto Interno Bruto (PIB) medido en términos de paridad de poder de compra y que tienen un impacto a nivel global”¹¹.

Tabla 1: PIB

#	Ciudad	País	PIB (millones de \$USD)	PIB per cápita	Continente
1	Tokio	Japón	\$ 1 520 000	\$ 41 446	Asia
2	Nueva York	Estados Unidos	\$ 1 390 000	\$ 63 238	América
3	Londres	Reino Unido	\$ 792 200	\$ 51 978	Europa

Fuente: Ciudades_por_PIB

En un estudio para mostrar las 10 ciudades más ricas en el mundo en el año 2025 se encuentran así mismo liderando Tokio, New York y Londres.

Tabla 2: PIB Millones de USD.

CIUDADES	PIB MILLONES DE USD.
TOKIO	1 987 000
NEW YORK	1 915 000
LONDRES	1 036 000

Elaborado por: Autoras

Fuente: Plataforma urbana

2.2.1.1.4. Auditoria de la Competencia

En Ecuador existen varias empresas que producen y elaboran productos derivados de la Quinoa como son:

- INAGROFA (Quito),
- FUNDACIÓN ERPE (Riobamba),
- FUNDAMYF (Quito),
- FEPP-CAMARI (Quito),

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades_por_PIB



- FUNDACION MAQUITA CUSHUNCHING (MCCH) (Quito),
- PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANIZADOS,
- PEQUEÑOS PRODUCTORES NO ORGANIZADOS,
- ASOCIACION AGRALEC (Provincia Carchi e Imbabura),

La empresa que se puede considerar como competencia directa que elabora y comercializa cereal de Quinoa en hojuelas en Ecuador es la empresa CEREALES ANDINOS ubicada en la ciudad de Quito.

“Las empresas que dominan el mercado mundial de cereales para el desayuno son:

- Kellogg’s (33%),
- General Mills (14%),
- PepsiCo (10%),
- Kraft Foods (8%) y
- Cereal Partners Worldwide (9%)”¹²

2.2.1.1.5. Factores Políticos y Legales

“La estabilidad y riesgos políticos: La existencia de estabilidad política infunde seguridad a la sociedad en general y al sector empresarial en particular. Una buena estabilidad repercutirá en una mayor seguridad en las inversiones tanto interiores como exteriores.

El marco exterior: New York es uno de los principales importadores de derivados de quinua.

La legislación que afecta a la empresa: La empresa está sometida a las normas jurídicas de todas las empresas marcadas por el gobierno estatal.

La estabilidad política de New York dará mayor seguridad a la empresa. Además, el desarrollo económico que se vive producirá una mayor rentabilidad a la empresa. Por lo

12.http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/CerealesDesayuno_2010_11Nov.pdf



que se refiere a la legislación que afecta a la empresa, ésta cumplirá con todas las normas legales para constituirse en una sociedad laboral limitada”¹³.

“Barreras al Comercio.

Estados Unidos ha introducido a lo largo de los años una variedad de leyes, normas y regulaciones que afectan a la importación de productos agrícolas y alimentarios.

Las principales limitantes de acceso a mercado son:

- Sanitarias y Fitosanitarias
- Cuotas y Picos Arancelarios
- Aranceles
- Requisitos de Inocuidad, Etiquetado y Trazabilidad de Alimentos y Ley de Bioterrorismo
- Medidas Antidumping

LA AGENCIA DE ALIMENTOS Y MEDICAMENTOS (F D A).

La FDA es responsable de que el 80% de los alimentos consumidos en Estados Unidos sean seguros y para ello controla las importaciones.

Las importaciones representan el 50% del pescado y más del 20% de las frutas y vegetales consumidos por los estadounidenses cada año. Además, la FDA analiza e intenta prevenir, a través del establecimiento de medidas legales, las posibles amenazas para la salud y la seguridad de los estadounidenses, como el bioterrorismo o la encefalopatía espongiforme bovina.

La Ley Federal sobre alimentos, Medicamentos y Cosméticos (F D & C A c t).

Objetivos Principales

La FD&C Act se articula entorno a tres ejes principales que abordan aspectos relacionados con la salud, la economía y la seguridad alimenticia.

¹³ www.crearempresas.com/proyecto06/entornogenel.htm



Protección de la salud.

Todos los alimentos que se exporten a los Estados Unidos deberán cumplir las mismas normas que los productos estadounidenses. Por tanto, los alimentos deberán ser puros, inocuos, y estar producidos bajo estrictas condiciones de higiene. Los alimentos adulterados se consideran ilegales y se rechazará a su entrada en el país.

Un alimento se considerará adulterado en los siguientes casos:

- Cuando contenga alguna sustancia natural o añadida que sea venenosa o peligrosa.
- Cuando contenga aditivos que la FDA no considere saludables.
- Cuando contenga residuos de pesticidas no autorizados o que excedan los límites establecidos en la normativa de la Agencia de Protección Medioambiental o EPA.
- Cuando contenga colorantes no certificados ni autorizados por la FDA.
- Cuando alguna de sus partes esté sucia o descompuesta.
- Cuando sea un producto extraído de un animal enfermo o de uno que no haya muerto en el matadero.
- Cuando haya sido preparado, envasado o manipulado en condiciones antihigiénicas, de manera que pueda haber sido contaminado o transformado en un producto peligroso para la salud.
- Cuando haya sido envasado en un material que contenga sustancias venenosas. o peligrosa para la salud”¹⁴.

2.2.1.2. Microambiente Externo (Ecuador)

“Ecuador es una paleta contrastada de culturas, climas, poblaciones, fauna y flora. La riqueza de un país se mide a través de su historia. Ecuador tiene una historia burbujeante, que se inicia el principio de los tiempos, con la tierra de fuego y hielo que han dado forma a su geografía impresionante y singular. La historia de sus habitantes que han dado a este pequeño país el tamaño y la diversidad de un continente”¹⁵.

¹⁴ <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/GT-USA-UE-SIAL.pdf>

¹⁵ <http://www.ecuador-viaje.com/ecuador/#top>



Ecuador se caracteriza por la producción agrícola, en especial en estos últimos años se ha reconocido internacionalmente por su producción de quinua y la industrialización de la misma, aunque en escalas mínimas todavía, además de otros productos que son de suma importancia para las empresas exportadoras, a nivel nacional como internacional, el mismo que ha ido evolucionando a través de los años en las industrias ecuatorianas.

El Ecuador ha aumentado potencialmente sus exportaciones, en los últimos años se han aplicado estrategias del cual han dados resultados.

2.2.1.3. Factor Social, Cultural, Económico y Demográfico (Ecuador).

Factor Social: “El Atlas de las desigualdades socio-económicas del Ecuador presentado recientemente por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), demuestra claramente que el Ecuador está viviendo un cambio social inclusivo que combina reducción de pobreza, reducción de desigualdad y aumento del consumo por habitante. En periodos anteriores este tipo de cambio social era inexistente. Más aún, desde el ámbito de la investigación internacional comparada, son pocos los países en el mundo que logran combinar acertadamente los tres factores mencionados. Ecuador lo ha logrado, y por ello es fundamental mantener esta perspectiva revolucionaria de cambio social”¹⁶

Factor Cultural: “La cultura ecuatoriana es una mezcla de las influencias del conquistador español, con las tradiciones ancestrales de pueblos precolombinos. La población de Ecuador pertenece a muchas diferentes etnias, por tanto es muy diversa. Los grupos étnicos más grandes son los Mestizos (aquellos de linaje mixto español y Amerindio) y constituyen el 65 % de la población.

Los amerindios cuentan aproximadamente con el 25% de la población. El Pentecostés (los Criollos), son los descendientes puros de colonos españoles, cuentan con el 7 % de la población ecuatoriana. Una pequeña minoría de ecuatorianos afro, incluyendo entre

¹⁶ http://ecuadoruniversitario.com/noticias_destacadas/demuestran-que-ecuador-esta-viviendo-un-cambio-social-inclusivo/



estos a los Mulatos y Zambos, constituye el resto. Aunque la mayor parte de la población, estuviera hace unas décadas del pasado, concentrada en la región de las altiplanicies Andinas, hoy están divididos en partes iguales entre la Sierra y costa, un pequeño porcentaje vive en la islas Galápagos (Archipiélago de Colon)”¹⁷

En el Ecuador se pueden diferenciar factores culturales de acuerdo a las regiones geográficas, se tiene así que las personas de la costa se las considera más abiertas, más alegres, mientras que las personas de la sierra son más reservadas o calladas.

Factor Económico: “Ecuador se basa principalmente en la agricultura, la minería y la pesca. La exploración y la exportación de petróleo han desempeñado un papel preponderante en la economía Ecuatoriana desde la década de 1970.

Sin embargo, durante el último siglo, el desarrollo económico depende de las exportaciones de primero cacao y, después, los plátanos, del cual Ecuador fue el mayor exportador del mundo durante varias décadas. Las exportaciones agrícolas principalmente vinieron de tierras bajas costeras.

La agricultura representa aproximadamente el 20% del producto nacional bruto. Los principales cultivos comerciales que apoya a la economía en el Ecuador son café, plátano y cacao, mientras que cultivos de subsistencia son maíz, patatas, cebada, mandioca, arroz y trigo”¹⁸.

Ecuador crece 4,9% en el primer trimestre del presente año 2014.

Factor Demográfico:

“Ecuador cerró 2013 con una población de 15.737.878 personas, lo que supone un incremento de 245.614 habitantes respecto a 2012, en el que la población fue de 15.492.264 personas.

¹⁷ <http://www.en-ecuador.com/cultura.php>

¹⁸ <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/ecuador/economia-de-ecuador.html>



La población femenina es mayoritaria, con 7.869.510 mujeres, lo que supone el 50.00% del total, frente a los 7.868.368 hombres que son el 49.99%.

Ecuador presenta una densidad de población moderada, con 61 habitantes por Km², está en el puesto 75 en cuanto a densidad se refiere”¹⁹.

“El país se caracteriza por ser multiétnico y pluricultural, existe la presencia de diversas razas y un gran número de grupos indígenas, asentados en tres regiones del país.

Principales Etnias:

- Mestizos 65%
- Indígenas 25%
- Blancos 7%
- Afro-Ecuatorianos 3%”²⁰

2.2.1.4. Síntesis de Oportunidades y Amenazas

Tabla 3: Síntesis de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
New York es uno de los principales importadores de quinua.	Existencia de barreras de New York que impida importar cereal.
Acceso en el país Ecuatoriano de la materia prima.	Poca producción agrícola que no pueda cubrir la demanda externa.
Aceptación de cereal de quinua por su valor contenido nutritivo.	Existencia de más alimentos sustituto para el desayuno.

Realizado por: Las Autoras

¹⁹ <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/ecuador>

²⁰ <http://www.ecuadorenchina.org.ec/ecuador/perfil-del-ecuador/demografia-y-sociedad-poblacion>



2.2.2 Análisis de la Industria

2.2.2.1. Antecedentes Generales y Evolución de la Industria

“La quinua o quinoa es un pseudocereal que se produce principalmente en los Andes de Bolivia, Perú, Argentina, Chile, Colombia y Ecuador. En 1996 la quinua fue catalogada por la FAO como uno de los cultivos promisorios de la humanidad no sólo por sus grandes propiedades benéficas y por sus múltiples usos, sino también por considerarla como una alternativa para solucionar los graves problemas de nutrición humana”²¹.

“Hasta hace unos años, en efecto, comer quinua era una costumbre más frecuentes en las familias asentadas en los Andes o provenientes de ellos. Cuando comienza a germinar el interés mundial, y más tarde estalla el boom, la situación cambia sustancialmente.

Ahora la quinua se puede encontrar en las grandes cadenas de supermercados Ecuatorianos, como Supermaxi, Megamaxi Mi Comisariato, entre otros, en diversas presentaciones”²².

“En la actualidad los Consorcios de exportadores de Quinoa cuentan con el apoyo de Pro Ecuador para poder internacionalizarse, con el objetivo de exportar alimentos tradicionales ricos en valor cultural y de gran valor alimenticio. El año pasado realizaron envíos alrededor de 2.500.000 dólares, siendo Chimborazo el principal abastecedor con más del 50%, la producción es realizada por los campesinos del sector que de igual manera reciben asesorías técnicas por parte de Pro Ecuador”²³.

Existen varios productos derivados de la quinua como:

²¹ <http://www.quinuainternacional.org.bo/menu/pagina/16>

²² http://elpais.com/elpais/2014/09/18/planeta_futuro/1411053299_440137.html

²³ <http://www.quinuainternacional.org.bo/menu/pagina/16>

Tabla 4: Productos derivados de la quinua

Productos derivados de la quinua
Harinas
Fideos
Hojuelas
Granolas
Barras energéticas
Aceite de Quinua
Leche de Quinua
Compotas de Quinua.
Café de quinua.
Sopas.
Entre otros...

2.2.2.2 Análisis Estructural del Sector Industrial, 5 Fuerzas de Porter.

La empresa ECUAQUINUA S.A. debe reconocer su rentabilidad a largo plazo con 5 principales fuerzas y saber cómo influirlas a su favor por medio de estrategias y recursos que represente mayores oportunidades frente a sus competidores.

Gráfico 2: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter





AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Mediante el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca ha permitido que las empresas productoras y exportadoras de quinua se vea con la facilidad de expandir su producto cada vez en mayor volumen hacia el exterior como es el caso de empresas como SUMAK LIFE, INAGROFA, NUTRITIVAL, CEREALES ANDINOS, CEREALES LA PRADERA, COPROBICH, FUNDAMICH.

AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS

Por medio de una buena comercialización y distribución del producto en diferentes presentaciones que sean llamativas y aceptables para el cliente.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Mediante un producto nutritivo e innovador, donde se ha conocido cuanto está dispuesto a pagar el cliente por el producto y que esté en el nivel de aspiraciones del mismo.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Por medio de la ventaja competitiva permitirá ser un cliente fijo y confiable para que a mediano plazo se obtenga un menor costo del producto ya que la quinua es un producto bastante atractivo a la hora de cosechar.

RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS

Las competencias extranjeras están inundando el mercado con diversos productos relacionados con la quinua, es importante lograr su posicionamiento en el mercado.

2.2.2.3. Identificación y Caracterización de la Competencia Incluidas sus Estrategias.



“Ecuador en el 2013 comenzó con pie derecho para los pequeños productores y exportadores de Quinua ya que la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura FAO declaró el 2013 como el año de la quinua, Dándole al país nuevas oportunidades de crecimiento y contribución a la Economía.

Se puede identificar a nuestros competidores a medida de sus crecimientos como son las empresas Urcupac Trading, Cereales Andinos, Fundamyf, Fundación Maquita – empresa social de MCCH y Rogetore & Fra, las cuales pertenecen a un consorcio de promoción de exportadores las cuales utilizan estrategias como la de Alimentos de alto valor nutricional seguido de un producto de calidad variando los diferentes productos derivados de la quinua en especial en cereal en hojuelas que hace mas llamativo al consumidor estadounidense.

Los consorcios de promoción son alianzas creadas para explorar mercados de exportación, a fin de posicionar sus productos en conjunto; actividades que de manera individual son muy costosas o complejas.

Adicionalmente el consorcio mantiene estrategias de participar en la feria agroalimentaria Sial en Canadá y en eventos gastronómicos de promoción en Francia y EE.UU. para mostrar la versatilidad del producto, tienen a aplicar políticas a sus proveedores, dan una diversificación con cambios en los gustos del consumidor final”²⁴.

2.2.2.4. Dimensionamiento de la Oferta Actual y Potencial.

Nueva York no tiene producción de cereal de quinua, pero en Nevada y Colorado de Estados Unidos si producen y podemos considerar un porcentaje para considerar la oferta, New York es una de las ciudades con alto volumen de importación, por consiguiente analizaremos la oferta actual y potencial.

²⁴ <http://www.proecuador.gob.ec/2013/03/12/lanzamiento-de-consorcio-ecuatoriano-de-exportadores-de-quinua-se-realizo-hoy/>



Tabla 5: DATOS CONSUMO APARENTE NEW YORK

	2010 TN	2011 TN	2012TN	2013 TN	2014 TN
PRODUCCION AREA ESTADOS UNIDOS (NEVADA Y COLORADO)	5,100.00	5,218.15	5,326.80	5,478.56	5,578.45
IMPORTACIONES	26,472.17	28,551.54	31,569.82	32,549.83	34,034.34
CONSUMO APARENTE	31,572.17	33,769.69	36,896.62	38,028.39	39,612.79
% VARIACION TCA		6.96%	9.26%	3.07%	4.17%
	VARIACION PROMEDIO		5.87%		

Elaborado por: Las autoras

Con los datos obtenidos ya podemos calcular la oferta futura estimada, la misma que quedaría.

Tabla No. 7: Proyección de la Oferta

AÑO BASE	OFERTA AÑO BASE	TCA %	PROYECCION OFERTA TN
2014	39,612.79	5.87	41,936.08
		5.87	44,395.63
		5.87	46,999.44
		5.87	49,755.95
		5.87	52,674.14

AÑO	PROYECCION OFERTA TN
2015	41,936.08
2016	44,395.63
2017	46,999.44
2018	49,755.95
2019	52,674.14

Elaborado por: Las autoras



2.2.2.5. Identificación y Caracterización de la Demanda.

Mediante investigación que se realizó de la Ciudad de New York se analiza que los mayores consumidores de cereales de quinua son las mujeres que fluctúan de 25 a 64 años, cuarta parte de hombre de 25 a 64 años, cuarta parte de mujeres y hombres de 65 años a más, ya que en ese rango de edad la mayor parte de la población se concientiza en comer sano, se toma en cuenta ofrecer el producto a las personas por nivel socioeconómico medio y bajo por razones de sus preferencias al comprar la hacen personalmente y pueden comprar sus productos básicos. El género femenino tiene tendencia de elegir producto sano y tiene un fuerte interés de salud.

2.2.2.6. Dimensionamiento de la Demanda Actual y Potencial

Mediante el dimensionamiento de la demanda actual y potencial identificamos que en el estado de New York la quinua es bastante apetecida por su valor nutricional teniendo así un 35% del total de la población es consumidor de cereales de quinua; tomando como referencia que 1,980,691.51 de habitantes representan un 23.42% de la población de mujeres en un rango de edad de 24 a 65 años mantienen sus preferencias de consumo de cereal, siendo esencial en su desayuno, es importante recalcar que el género femenino tiene tendencia a consumir productos saludables por lo que a continuación podremos ver su demanda potencial favorable.

El crecimiento del consumo per cápita en kilogramo es del 3.66% aproximadamente por año según NIKOS ALEXANDRATOS y JELLE BRUINSMA en el libro Economía Agraria de Las Necesidades de Comercio Mundial de Cereales



Tabla No. 9: Demanda actual y potencial.

año	tasa crecimiento	poblacion totalNew York	poblacion que consume %	total poblacion que consume	consumo per capita kg.	consumo mensual kg	consumo anual kg	consumo anual total toneladas
2014	0.90%	8,457,265.19	35%	2,960,042.82	1.57	4,647,267.22	55,767,206.66	55,767.21
2015	0.90%	8,533,380.58	35%	2,986,683.20	1.62	4,838,426.79	58,061,121.44	58,061.12
2016	0.90%	8,610,181.00	35%	3,013,563.35	1.68	5,062,786.43	60,753,437.15	60,753.44
2017	0.90%	8,687,672.63	35%	3,040,685.42	1.75	5,321,199.49	63,854,393.84	63,854.39
2018	0.90%	8,765,861.68	35%	3,068,051.59	1.83	5,614,534.41	67,374,412.91	67,374.41
2019	0.90%	8,844,754.44	35%	3,095,664.05	1.88	5,819,848.42	69,838,181.06	69,838.18

Elaborado por: Las autoras

2.2.2.7. Síntesis de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES

- Es un producto de alta calidad percibida en el mercado, lo que permite que su demanda sea expansible hacia otros mercados aun no alcanzado.

AMENAZAS

- No hay estándares de calidad ampliamente aceptados.
- El mercado internacional es mucho más competitivo en la actualidad, países como Bolivia, Perú, se dedican a la producción de quinua, convirtiéndose en fuertes competidores.

2.2.3. Análisis Interno

Ecuador es un país que posee grandes condiciones naturales para la producción de productos de buena calidad. Entre estas producción se destaca la quinua, ubicado su cultivo en áreas de provincias de la sierra como son Chimborazo, Imbabura, Cotopaxi, Tungurahua, Pichincha, Carchi entre otros.

Se investiga que Ecuador produce quinua desde hace 300-500 A.C, el cual fue un alimento muy apreciado por nuestras poblaciones aborígenes.



La FAO y el Ministerio de Agricultura y Ganadería impulsan proyectos de fomento de la producción de quinua con el objetivo de producir grano comercial de buena calidad con valor agregado, para el mercado nacional y la exportación,

Las principales plantas de producción y proceso de quinua tenemos a: INAGROFA (Quito), FUNDACIÓN ERPE (Riobamba), FUNDAMYF (Quito), FEPP-CAMARI (Quito), FUNDACION MAQUITA CUSHUNCHING (MCCH) (Quito), PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANIZADOS, PEQUEÑOS PRODUCTORES NO ORGANIZADOS, ASOCIACION AGRALEC (Provincia Carchi e Imbabura), CEREALES ANDINOS (Quito).

“Hasta el 2012 se contabilizaban en esta provincia de la Sierra Centro 1 484 productores de quinua; actualmente existen 2 366 productores, mientras que a escala nacional se cuentan cerca de 6 000.

Además, cada quintal de quinua pelada se vende a USD 225 en el extranjero, mientras que para el mercado local cuesta USD 180, pero sin procesar. El 75% de la producción de los 1 632 afiliados a la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo, se envía a Estados Unidos y Francia.

Entre tanto, tan solo el 25% de la producción se expende en el mercado nacional. Esto se debe también, según datos del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (Magap), a que el consumo de quinua per cápita de una familia ecuatoriana es de menos de una libra a la semana.

Por eso, como parte de las actividades del Año Internacional de la Quinua (en el 2013), el Magap emprendió la campaña 'Coma sano, justo y soberano', para promover el consumo del cereal. Además, inició una capacitación para motivar el cultivo de quinua y aumentar la producción de este año.

Otra empresa que comercializa el cereal es Sumak Life. Esta organización es patrocinada por las Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador y es una de las más grandes exportadoras del país.



En marzo del 2013 se lanzó el Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua, que trabaja en la promoción de este producto junto a Pro Ecuador. Ecuador es el tercer productor de quinua, detrás de países como Bolivia y Perú²⁵.

2.2.3.1. Análisis de Capacidades Estratégicas.

2.2.3.1.1. Recursos Tangibles

Recursos Financieros: ECUAQUINUA se financiará con el 40% del capital de sus socias y el otro 60% correspondiente a préstamo con entidad bancaria CFN.

Recursos Físicos:

- La empresa cuenta con una planta propia para el proceso, envasado y etiquetado del producto para luego distribuirla.
- Materia Prima.
- Instalación de Oficina y sus Equipos.

2.2.3.1.2. Recursos Intangibles:

Recursos Humanos:

- La empresa empezará con poco personal administrativo que contará con conocimientos de administración, financieros, logísticos y comerciales.
- Se contratará personal de control de calidad que aporte en la verificación de la materia prima que será enviada a la planta para su procesamiento del cereal de quinua en hojuelas.
- En la parte operativa contaremos con obreros capacitados para la elaboración del cereal de quinua, empaquetamiento y etiquetado del producto.

Recursos de innovación:

- Valor agregado al producto.

²⁵ <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/chimborazo-366-productores-de-quinua.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com



- Presentación llamativa con diferentes empaques.
- Estrategias para atraer clientes.

2.2.3.2. Síntesis de Fortalezas y Debilidades

Tabla 6: Síntesis de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Acceso a la producción de Quinua en la Región Sierra.	No existe suficientes hectáreas de Producción de quinua.
Óptimas tierras para la producción de quinua en la Serranía Ecuatoriana, producto de buena calidad.	Falta de conocimientos de necesidades del mercado extranjero.
Personal Capacitado para la producción, elaboración de cereal de quinua en hojuelas.	Diferencias de idiomas.

2.2.4. Análisis FODA

2.2.4.1. Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas).

Tabla 7: Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas).

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Gran campo de competir en mercado internacionales.	Competencia alta de países vecinos con mayor producción a la nacional.
Apoyo de PROECUADOR para las exportaciones de productos no tradicionales.	Tratado de Libre Comercio con Peru
Alta demanda de quinua en New York por su alto contenido nutritivo.	Marcas ya posicionadas en Mercado Estadounidense.
Creación de alianzas estratégicas	La subida de precio de los productores de quinua producira el aumento del costo de elaboración del producto terminado
Apoyo de La FAO para la seguridad alimenticia y el desarrollo en el ámbito mundial	Entrada de un producto sustituto que logre obtener preferencias en la hora del desayuno.

Realizado por: Las autoras



2.2.4.2. Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)

Tabla 8: Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Producto con alto valor nutritivo y valor agregado.	Falta de maquinarias para la elaboración del producto.
Talento Humano, Capacidad y excelentes condiciones para obtener un producto de calidad.	
Diversas presentaciones que identifiquen al producto frente a los competidores.	No constar con terrenos propios que nos proporcionen la materia prima.
Disponibilidad de materia prima	No poder observar el mercado y sus mayores preferencias de cerca.

Realizado por: Las autoras

2.2.5. Viabilidad Estratégica de Invertir: Matriz Atractividad (Oportunidades) Competitividad (Fortalezas)

Gráfico 3: Matriz Atractividad



Fuente: Plan de Marketing



La empresa ECUAQUINUA se enfoca en exportar cereal de quinua en hojuelas a la ciudad de New York, para lo cual se ha determinado importantes fortalezas y oportunidades que dan viabilidad a esta misión.

En búsqueda de estrategias viables se cuenta con la ventaja competitiva como:

- Permanecer en el mercado con la diferenciación de la competencia, proporcionando valor agregado para el cliente.
- Reducir costos de operación, para lograr disminuir precios contando con la misma calidad.
- Enfocar el negocio en un nicho ya sea de producto o segmento del cliente.
- Ser uno de los más apetecibles en el área y dificultar entrada de nuevos.

Mediante un estudio de investigación se determina que el análisis interno y externo (Fortalezas y Oportunidades) son factibles para llevar a la empresa a un esquema confortablemente viable para invertir en el negocio.

2.3. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

2.3.1. Visión y Misión

2.3.1.1. Visión

Ser una empresa líder en la exportación de cereal de quinua reconocida a nivel nacional e internacional por ofertar calidad al consumidor y a futuro posicionarnos en nuevos mercados para aportar así al desarrollo socio – económico del país.

2.3.1.2. Misión

Comercializar un producto con un gran valor nutritivo y valor agregado que permitirá diferenciarnos de nuestros competidores, brindándole a nuestro consumidor final una propuesta de valor diferenciada, desarrollar y mantener relaciones de negocios éticas y duraderas con nuestros clientes.



2.3.2. Objetivos Estratégicos

2.3.2.1. Financieros: Volumen, estabilidad, rentabilidad.

- Inducir a Talento Humano para lograr un producto de calidad, donde no se pierda el valor nutricional de la quinua.
- Definir y diseñar mecanismos de comercialización en el mercado de New York.
- Colocar precios relativos a la competencia sin que vaya debajo de los costos de producción y comercialización.
- Ofrecer una cantidad que logre cubrir una parte de la demanda real de la Ciudad de New York.
- Reducir costos, prevaleciendo la calidad del producto.
- Dar confianza a los consumidores con producto de calidad para que perdure su elección.

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

- Utilizar canales de comercialización adecuados para hacer llegar nuestro producto hacia el mercado meta.
- Descubrir nuevo potencial de crecimiento.
- Encontrar mercados internacionales de acuerdo con el perfil.
- Desarrollar una estrategia sostenible y equilibrada para aumentar la satisfacción del cliente nacional e internacional.
- Incluir una imagen estratégica para que llegue con diferencias a los consumidores de los demás cereales.

2.3.3. Estrategias

2.3.3.1. Cartera de productos

Para el presente plan de negocios, contaremos con una cartera de productos dirigidas para los gustos de los consumidores, donde utilizaremos una vez posicionado el



producto agregar en el cereal pasas y frutos secos diferenciando el sabor, que nos ayudara a diversificar técnicas analíticas consiguiendo un equilibrio en la oferta realizada.

2.3.3.1.1. Matriz Atractivo – Competitividad

Mediante la herramienta del análisis de esta matriz identificaremos el atractivo del mercado hacia el producto propuesto y la competitividad de nuestra empresa, los factores escogidos en cada variable son esenciales en relación al producto los mismos que se deben considerar en la participación del mercado.

Realizamos el análisis de nuestro producto en base a los factores externos e internos cuyo efecto nos ayudara a la toma de decisiones y a implementar estrategias en este plan de negocios.

Tabla 9: Valores Factores Externos

MATRIZ ATRACTIVO-COMPETITIVIDAD			
FACTORES	IMPORTANCIA	CALIFICACION	V PONDERACION
Tamaño del mercado	50%	5	2.50
Crecimiento del mercado	20%	4	0.8
Rentabilidad de la industria	30%	4	1.2
TOTAL	100%		4.50

Realizado por: Las autoras

Tabla 10: Valores Factores Internos

POCISION COMPETITIVA			
FACTORES	IMPORTANCIA	CALIFICACION	V PONDERACION
Participación en el mercado	20%	4	0.80
Calidad e imagen del producto	22%	5	1.10
Capacidad Productiva y Gerencial	25%	5	1.25
nivel Tecnológico	18%	4	0.72
Precios	15%	3	0.45
TOTAL	100%		4.32

Realizado por: Las autoras

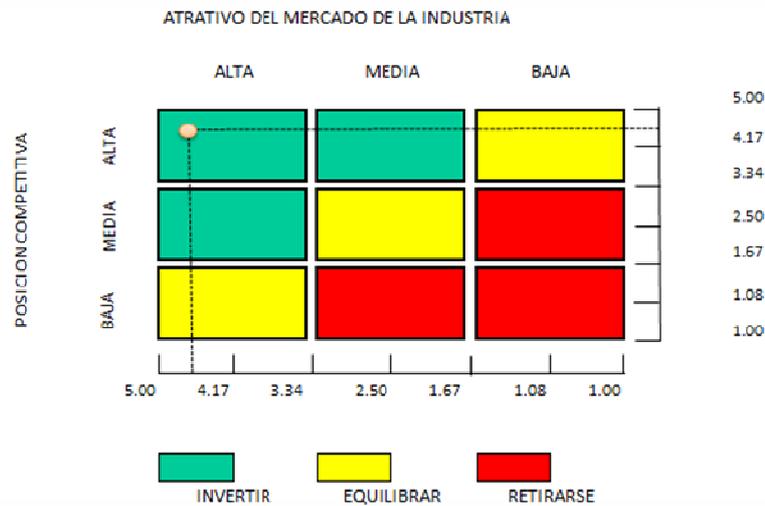


Tabla 11: Calificación

CALIFICACION	
Bajo (a)	1
Medio Bajo (a)	2
Intermedio (a)	3
Medio Alto (a)	4
Alto (a)	5

Realizado por: Las autoras

Gráfico 4: Atractivo del Mercado de la Industria



Obtenido los resultados de la matriz es notable el atractivo del mercado de la industria y la competitividad del negocio; lo que significa que tendremos que nos comprometernos en mantenernos en ese nivel, seguir invirtiendo para crecer y no perder rentabilidad.

2.3.3.2. Estrategias Genéricas de desarrollo.

Estas estrategias se fundamentan individualmente o en conjunto con el fin de superar el desempeño frente a nuestros competidores de la Industria a Largo Plazo.

El liderazgo:

- Proponer ser el productor con menor costo en el Sector Industrial.
- Persecución de la economía a escala de la tecnología propia y acceso preferencial de la materia prima.



- Amplios segmentos de control
- Extensa participación de los empleados por controlar los costos.

Estas estrategias nos permitirán la máxima utilización de las capacidades, habilidades que surgen del proceso productivo y Colectivo de la empresa.

La diferenciación:

- Imagen de la marca
- Diseño del producto
- Habilidad de comercialización
- Enfoque de mercadotecnia

Se ha seleccionado algunos atributos donde la diferenciación se la ha establecido de un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores a efecto que se podrá determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a nuestro producto propuesto.

Uno de los riesgos de utilizar esta estrategia es que la competencia podría desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez de modo que nuestra empresa deberá encontrar fuentes duraderas de exclusividad donde las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

El enfoque:

- Capacidad de satisfacer requerimientos del segmento elegido.
- Ir hacia el mercado elegido en lugar de apuntar al mercado local.

Se enfoca en la elección de un panorama estrecho del Sector Industrial donde seleccionamos nuestro nicho de Mercado de manera eficiente.

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.

Tabla 12: Cuadro de crecimiento producto / mercados



Fuente: www.estrategiamagazine.com

Observando el grafico y los ejes horizontales y verticales, nuestro mejor crecimiento intensivo es la diversificación, las estrategias que se emplearan serán las siguientes:

- Implementar equipos de punta que permita la industrialización y posteriormente la exportación a gran escala.
- Presentar otra alternativa de nuestro producto.
- Adquirir quinua 100% natural, aprobado por los registros fitosanitarios.
- Insumos apropiados para nuestro producto y aprobados por control de calidad.
- Embalaje y transporte acorde con las necesidades del producto y del cliente.

2.3.3.3.2. Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal.



Es importante que la empresa ECUAQUINUA evalúe tres tipos de crecimiento como objetivo de sus beneficios hacia un futuro.

Integración vertical hacia arriba.- es recomendable ser su propio proveedor, al principio se tornara dificultoso y requiere de gran capital pero a un futuro generará costos bajos y se podrá controlar calidad en la materia prima.

Integración vertical hacia abajo.- Realizar estudios frecuentes de los canales de distribución, estar atentos a las necesidades de los consumidores para poder obtener la rentabilidad de la empresa.

Integración horizontal.- Se debe conocer las estrategias de los competidores para controlar, absorber y a futuro eliminar los mismos.

2.3.3.3.3. Crecimiento por diversificación fuera de la industria:

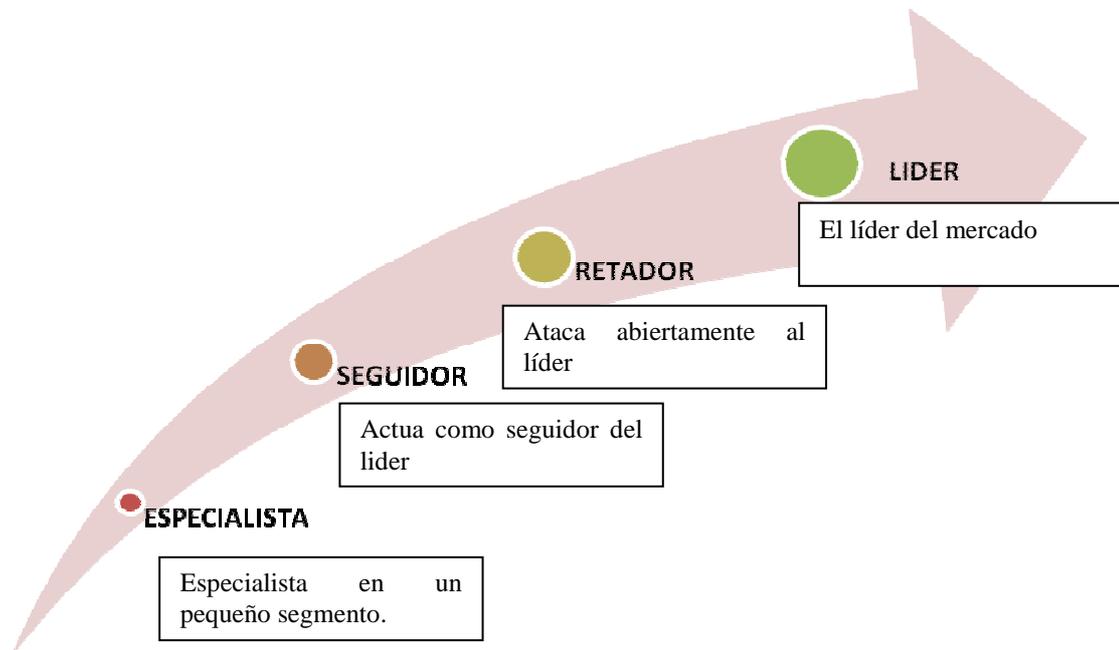
El mundo del comercio varía a pasar los años con varios gustos de los consumidores, es recomendable tener como estrategia distintos tipos de productos.

Diversificación concéntrica: Se tiene la ventaja que la materia prima se puede desarrollar una gama de productos con la misma tecnología e infraestructura para ofrecer a los mismos o nuevos consumidores y por medio de esta estrategia la empresa ECUAQUINUA podría dar un crecimiento satisfactorio.

Diversificación pura: se complica industrializar otro producto fuera de la gama actual con diferente tecnología e infraestructura, es muy difícil entrar ya que no se tiene experiencia.

2.3.3.4. Estrategias Competitivas.

Gráfico 5: Estrategias Competitivas.



Elaborado por: Autoras

Fuente: Emprendedores

Es importante que la empresa cuente con estrategias competitivas como las del autor Kotler Singh fijadas con actitud hacia la competencia.

2.2.3.1 Estrategias de desarrollo Internacional.

Los mercados internacionales son apetecidos por la industria nacional, existe la oportunidad de crecer aprovechando la gran demanda que existe por productos de buena calidad y nutritivos en el caso de la Quinoa²⁶.

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos94/cadena-suministros-gestion/cadena-suministros-gestion.shtml#ixzz3QNLxf4uf>

Gráfico 6: Estrategias de desarrollo Internacional



Realizado por: Las autoras



CAPÍTULO III

PLAN COMERCIAL

3.1. OBJETIVO DEL CAPITULO

Diseñar un plan que permita conocer el mercado objetivo, estructura comercial, logística y distribución de insumos necesarios, mediante un estudio adecuado de las necesidades del mercado y sus preferencias.

3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA

El mercado y su entorno económico se compone de 2 factores, los compradores y los vendedores los cuales interactúan entre para efectuar una transacción, se ha tomado como mercado referencial a los Estados Unidos, dado que en este país la demanda de cereal ha aumentado considerablemente en los últimos años, entre todos estos estados tenemos a New York el cual es el punto de referencia para el ingreso de Cereal de Quinoa.

New York es una de las ciudades principales de Estados Unidos, de igual forma una de la más poblada, esta ciudad es ciudad es una metrópolis compuesta por cinco distritos, Staten Island, Manhattan, Bronx, Queens y Brooklyn; cuenta con más de 8,4 millones de habitantes, posee una superficie de aproximadamente 830 km².

Una de las características más representativas de esta ciudad son los grandes edificios con diversos rasgos arquitectónicos y estatuas con renombre a nivel mundial como la Estatua de la Libertad.

Los habitantes de New York en su mayoría utilizan el transporte público en este caso el metro el cual cuenta con una longitud de 1.062 km en vías y funciona las 24 horas en casi la totalidad de este servicio. De igual forma esta ciudad es el punto de llegada de



viajeros y turistas, cuenta con tres Aeropuertos: Internacional John F. Kennedy, Internacional Libertad de Newark y La Guardia.

La ciudad de New York es el punto de enlace para los negocios a nivel internacional, esto le ha permitido ser el centro de la economía de Estados Unidos y representa el 8,6 % de la economía total del país.

Por esta razón los ingresos mensuales de los neoyorquinos es muy alto y su capacidad adquisitiva es muy alta.

3.2.1. Tipo y estructura de mercado

La empresa comercializará el producto a través de la cadena de supermercados Trader Joe's en la ciudad de New York por medio de la cual se ofrecerá a los consumidores.

En cuanto a la estructura y tipo de mercado, el presente proyecto se desarrolla en el mercado de competencia perfecta, ya que las empresas carecen del poder para manipular el precio, puesto que la interacción entre la oferta y demanda determinan el mismo. Las ventajas de este tipo de mercado se ven reflejadas en el bienestar del consumidor.

Dado el grado de aceptación que tiene el cereal en Estados Unidos, estudios indican que en todo el país y sobre todo en New York existen alrededor de 50 marcas distintas de cereal en diversas presentaciones y variedad de componentes.

Por esta razón este mercado es muy atractivo para la introducción del cereal de quinua, ya sea como un producto para empacar y luego etiquetar por parte de alguna empresa importadora o para ser comercializado directamente con los proveedores listo para su venta. En general el consumo de los cereales va en aumento en el mercado de estados unidos.

Figura 1: Marcas de Cereales



Elaborado por: La autora de la tesis

3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos

Para obtener la demanda específica que tendrá el producto a comercializar en este caso el cereal de quinua, es idóneo realizar una división del total del mercado en pequeños grupos con características similares, mediante los cuales se introducirá el producto para evaluar el tipo de respuesta que permita el desarrollo del mercado objetivo.

El mercado para el cereal de quinua elaborado en el Ecuador, tiene un target muy amplio puesto que puede ser consumido por personas de 4 años en adelante, sin embargo según investigaciones en la web en páginas de ámbitos y estilos de vida las personas con mayor porcentaje de consumo de cereal se toma en el porcentaje global de mujeres de 25 a 64 años, cuarta parte del porcentaje de hombres de 25 a 64 años, cuarta parte de mujeres y hombre de edad de 65 años y más estos datos son considerados tomando en cuenta su poder adquisitivo.

Información adquirida en BMC MEDICINE sobre El consumo de granos enteros y su análisis prospectivo de las personas que consumidoras de cereal.

El segmento de mercado del cereal de quinua es muy variado por las propiedades que este producto brinda, la calidad del mismo entre otros factores que permiten que el producto se adapte a las necesidades del consumidor. El cereal en general se ha convertido en un producto de primera necesidad en los hogares de los habitantes de Estados Unidos, por esta razón su utilización en gran medida permite aumentar la demanda y por ende aumenta la oferta de nuevas presentaciones en el mercado.

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa

En estados unidos las marcas de cereales que se comercializan son muy variadas tanto en marca como en presentación, por ello se mostraran a continuación las marcas más relevantes en este mercado y algunas de sus presentaciones:

Carozzi (Costa)

Ofrece una gran variedad de cereales pues es una marca que está en constante renovación en cuanto a su línea de productos. Recientemente lanzó al mercado una línea de cereal Pops. Todos los productos de la línea Carozzi son reconocidos por proporcionar un alto valor nutritivo y brindar un producto de calidad con gran variedad y tamaños.

Figura 2: Cereales Carozzi (Costa)



Elaborado por: La autora de la tesis

Nestlé

Es una de las marcas más sólidas en distintos mercados a nivel mundial, en Ecuador esta empresa tiene una línea bastante extensa de cereales en distintas presentaciones y tamaños y es una de las marcas más vendidas en los supermercados; de igual forma en Estados Unidos estas variedades de productos se mantienen; la política de Nestlé es que no importa la edad del consumidor siempre hay un tipo de cereal Nestlé que se adapte a sus preferencias, tomando en cuenta que estos productos además de contar con una calidad certificada incluyen todas las vitaminas y minerales necesarios en la alimentación.

Figura 3: Cereales Nestlé



Elaborado por: La autora de la tesis

Quaker

Esta empresa ganó terreno con la avena Quaker, un producto muy conocido a nivel mundial, el cual le permitió ingresar a varios mercados con diversas presentaciones de este producto, dada su popularidad y aceptación en el mercado, incursiona también en el campo de los cereales obteniendo presencia en varios países entre ellos Estados Unidos; los cuales por su alto valor nutritivo y calidad, les han permitido cubrir una parte importante de la demanda en el mercado de los cereales.

igura 4: Corn Flakes Nestlé



Elaborado por: La autora de la tesis

Kellogg's

Sin duda alguna los cereales Kellogg's son aquellos que más se identifican con los niños poseen una línea bastante extensa para este target de mercado lo cual les ha permitido obtener una cuota importa del mercado de cereales en varios países.

La principal características de estos cereales son sus llamativas imágenes las cuales les permiten fácilmente identificar esta marca, que al igual que otras cuenta con todas los nutrientes necesarios en la alimentación.

Figura 5: Cereales Kellogg's



Elaborado por: La autora de la tesis

Foods (Natur)

El mercado específico de esta marca ha sido siempre el de productos naturales bajo en calorías y con valor nutritivo necesario para deportista y personas que por una u otra razón solo buscan consumir productos que contengan el menor grado de químicos y conservantes posibles. Estas razones han permitido a Foods (Natur) mantenerse a lo largo de los años y obtener cada vez más espacios de mercado y a su vez presentar más variedades en su productos.

Figura 6: Foods (Natur)



Elaborado por: La autora de la tesis

3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar

Los factores determinantes para el éxito en el mercado de estados unidos, depende mucho de las características que ofrezca el producto que ingresa al mismo, puesto que la demanda de cereales es bastante amplia en este mercado, por esta razón cada día mas marcas se abren camino ganando su espacio permitiendo que esto se vuelva un negocio rentable para cualquier empresa que cumpla los requerimientos de los consumidores.

Competir dentro del mercado de estados unidos presenta una ventaja principal que es la cantidad de habitantes ligado con la costumbre de consumir cereal como la primera comida del día, además el cereal de quinua es un producto que contiene las vitaminas y nutrientes necesarios para la alimentación, lo cual le permite al productor llegar de una forma más centrada al consumidor final, además este es un producto de origen



ecuatoriano lo que también se presenta como ventaja puesto que el país es reconocido por varias marcas que ya tiene su espacio en este mercado.

Para alcanzar esta ventaja competitiva es importante que las negociaciones con los intermediarios o el importador del producto, se realice de tal forma que beneficie a ambas partes tomando en cuenta que se debe revisar la diferenciación con las otras marcas para poder competir tanto en precio como en calidad.

El desarrollo de todos estos factores depende en gran medida del tipo de negociación que se realice con el importador, de los canales de distribución utilizados por el mismo y sobre todo de las preferencias del consumidor ya que la demanda existente siempre está en aumento pues este producto es considerado de primera necesidad en muchos hogares.

3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

Se llama demanda insatisfecha a aquella demanda que no ha sido cubierta en el mercado y que pueda ser cubierta, al menos en parte, por el proyecto; dicho de otro modo, existe demanda insatisfecha cuando la demanda es mayor que la oferta²⁷.

Se obtuvo el valor referencial de los próximos años de la demanda en Toneladas del cereal de quinua por lo que se oferta de cereal de quinua en New York.

Tabla 13: Demanda insatisfecha.

AÑO	DEMANDA TN	OFERTA TN	DEMANDA INSATIFECHA
2015	58,061.12	41,936.08	16,125.04
2016	60,753.44	44,395.63	16,357.81
2017	63,854.39	46,999.44	16,854.96
2018	67,374.41	49,755.95	17,618.46
2019	69,838.18	52,674.14	17,164.04

Elaborado por: La autora de la tesis

²⁷ Estudio de la demanda y estimación de costos – Google Docs



Se puede observar que en la ciudad de New York mayor es la demanda de cereal de quinua que su oferta anualmente, por lo que se determina según su fórmula $\text{Demanda} - \text{Oferta}$ que existe una demanda insatisfecha en mencionada Ciudad.

3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto

El promedio de la demanda insatisfecha en New York del cereal de quinua es de 16,824.06 TM.

Por lo que se pretende producir en el primer año según la capacidad de producción 171,460.800 gramos de cereal que se considerará en 381024 cajas de cereal de quinua con el peso de cada una de 450gr, por lo que se considera enviar en el primer año 171TM 460 kg.

Tomando en cuenta que el porcentaje que se cubra varía cada año por su 5% más proyectado en ventas, dependiendo del comportamiento del mercado y la aceptación de los consumidores.

3.3. PLAN COMERCIAL

Mediante el plan comercial se reflejan las estrategias a implementar en el mercado objetivo, se comercializará el producto a una cadena de supermercado mundial existente en la ciudad de New York “Trader Joes’s” que va a ofrecer el producto a las demás cadenas de supermercados, llegando a los consumidores finales que día a día asisten a sus sedes.

Para ello se proponen un conjunto de técnicas que se enfocan la presentación del producto, método de envío, formas y políticas de cobro, forma de acuerdos con el supermercado y estrategias para crear el interés indicando al consumidor de las bondades del producto.

3.3.1 Objetivos del plan comercial



Desarrollar un conjunto de acciones y tácticas estratégicas que permitan una efectiva distribución y posicionamiento de la marca y producto en el mercado de Estados Unidos- New York.

3.3.2. Mix de Marketing

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior²⁸.

Este conjunto de estrategias es conocido también como "4Ps", dado los elementos que lo componen: Precio, Producto, Plaza (Distribución) y Promoción.

3.3.2.1. Auditoría y estrategia de producto

La auditoría del producto realiza un análisis de todos los atributos que posee el producto o bien a ofertar, detallando cada uno de sus beneficios, características y demás, lo cual hacen que el mismo se vuelva atractivo al consumidor.

3.3.2.1.1. Atributos y beneficios del producto.

La quinua es una semilla con características que le permiten consumirse como cereal por esta razón es conocida como un pseudocereal. Su cultivo se remonta a los tiempos antiguos, en donde se empezó a dar uso a esta semilla, principalmente en los Andes de lo que hoy se conoce como Perú y Bolivia.

Este pseudocereal también se produce en países como Ecuador, Chile, Argentina y Colombia, y de igual forma en Estados Unidos. Sin embargo aunque dicho productos se

²⁸ Juan Carlos Nuques Sellers, Fundamentos de marketing: <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>



cultiva también en los países antes mencionados, sin duda alguna los mayores productores son Bolivia y Perú.

La quinua es una planta alimenticia de desarrollo anual, dicotiledónea que normalmente alcanza una altura de 1 a 3 m. Las hojas son anchas y polimorfas (con diferentes formas en la misma planta); el tallo central comprende hojas lobuladas y quebradizas y puede tener ramas, dependiendo de la variedad o densidad del sembrado; las flores son pequeñas y carecen de pétalos. Son hermafroditas y generalmente se auto fecundan. El fruto es seco y mide aproximadamente 2 mm de diámetro (de 250 a 500 semillas/g), rodeado por el cáliz, que es del mismo color que la planta. Está considerado un grano sagrado por los pueblos originarios de los Andes, debido a sus exclusivas características nutricionales²⁹.

En Bolivia en el 2013 se cultivaron 104000 hectáreas de quinua, este país es considerado el principal productor de quinua a nivel mundial. Sus mayores zonas de producción se encuentran en los departamentos de Oruro, La Paz y Potosí.

El segundo país en liderar la producción de quinua es Perú con una superficie de cultivo de aproximadamente 55000 hectáreas donde se producen alrededor 41000 toneladas al año.

Otros países como Colombia también se dedican a la producción de quinua con una zona de cultivo de aproximadamente 1000 hectáreas, donde su mayor zona de producción se ubica al sur de Nariño. Ecuador también es un productor de quinua donde se dedican aproximadamente 2000 hectáreas a este cultivo, el cual se encuentra en aumento.

Beneficios de la Quinua

La quinua por sus propiedades y beneficios puede emplearse como cereal, además este producto puede emplearse como suplemento de dieta para personas celíacas, gracias a que este producto no contiene gluten.

²⁹ “Quinua”, Diccionario de la lengua española (22.ª edición), Real Academia Española, 2001.



La quinua posee un alto contenido de fibra por lo cual su valor proteico es más alto al de los cereales comunes, contiene un índice bastante bajo de glucémico, lo cual es beneficioso para las personas que tenga diabetes y deseen adelgazar consumiendo un producto sano y sin contra indicaciones.

De igual forma ayuda a controlar los niveles de colesterol en la sangre, contribuye a revertir el estreñimiento, es una excelente fuente de hierro de origen vegetal, ideal para deportistas pues se asemeja a la avena, por estas y otras propiedades la quinua es un alimento con notables beneficios.

3.3.2.1.2. Componentes centrales del producto

La quinua contiene un conjunto bien amplio de proteínas y vitaminas las cuales son beneficiosas para la salud, los cuales son detallados a continuación en el siguiente cuadro:

Tabla 14: Componentes centrales del producto

Elaborado por: La autora de la tesis

Cerealquin		
Serving Size 3/4 cup (27 g)		
Servings Per Container see table		
Amount Per Serving		
	Cereal Alone	With 1/2 cup of Vit. A & D fortified skin milk
Calories	110	150
Calories from Fat	10	10
% Daily Value**		
Total Fat 1g*	2%	2%
Saturated Fat 0.5g	3%	4%
Trans Fat 0g		
Polyunsaturated Fat 0g		
Monounsaturated Fat 0g		
Cholesterol 0mg	0%	1%
Sodium 125mg	5%	7%
Potassium 60mg	2%	7%
Total Carbs 23g	8%	10%
Dietary Fiber 1g	3%	3%
Sugars 11g		
Other Carbohydrate 11g		
Protein 1g		
Vitamin A	0%	4%
Vitamin C	0%	0%
Calcium	0%	15%
Iron	30%	30%
Thiamin	30%	30%
Riboflavin	30%	40%
Niacin	30%	30%
Vitamin B6	30%	30%
Folic Acid	100%	100%
Zinc	30%	30%

* Amount in Cereal. One half cup skim milk contributes an additional 65mg Sodium, 200mg Potassium, 6g Total Carbohydrate (6g Sugars), and 4g Protein.

** Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs.

3.3.2.1.3. Componentes de envase

El cereal de quinua será empacado en cartones de Caple, este tipo de cartones cuentan con calidad y prestigio a nivel internacional. Este empaque cuenta con características que lo hacen único tales como:

- Está fabricado de material 100% reciclado (fibrosa)
- Se adapta fácilmente con los bocetos impresos pues optimiza el consumo de tinta usada para colocar la marca al producto.
- Recubrimiento que permite preservar el producto.
- Aprobado por la FDA para el empaque de alimentos.

Con las medidas de 17cm de alto, 15cm de largo y 5cm de ancho.

Figura 7: Cartones de Caple



Elaborado por: La autora de la tesis

3.3.2.1.4. Estrategia de marca

El producto será comercializado y distribuido bajo el nombre “CerealQuin”, un identificativo que muestra el producto y el país de origen en su marca.

Figura 8: Marca



Elaborado por: La autora de la tesis

El logotipo muestra colores claros y combinados que muestran una frescura del producto y su país de origen, gracias a las tonalidades usadas y el nombre de comercialización, el producto será introducido en la mente de los consumidores de una forma más fácil.

3.3.2.2 Auditoria y Estrategia de Precio

La auditoría y estrategia del precio, realiza una comparación del costo del producto por parte de la competencia, con esta comparación contemplaremos una estrategia donde permita colocar un valor a nuestro producto que esté acorde con las variaciones del mercado y el valor de venta de este cereal por medio de la competencia. Este análisis se hace en base a una relación directa entre precio y calidad, además se toma en cuenta el un promedio de los precios de la competencia.



Tabla 15: Auditoria de Precio Competencia.

MARCAS	PRECIO FOB
CAROZZI POP DE COSTA	8.80
NESTLE	9.11
QUAKER	7.90
KELLOGGS	9.30
FOODS NATUR	7.95
ECUAQUINUA	7.65

Elaborado por: La autora de la tesis

El objetivo de comercializar este producto es llegar al consumidor final con un precio accesible puesto que el mismo está dirigido al entorno familiar como sustituto del cereal común e incluso otros target de mercado como deportistas, personas con diabetes y demás consumidores que desean llevar una alimentación sana.

Este valor será considerado con los costos de producción y demás variables que implica elaborar y comercializar el producto.

3.3.2.2.1. Termino de Venta INCOTERM

Los INCOTERM son términos, de tres letras cada uno, que reflejan las normas de aceptación voluntaria por las dos partes —compradora y vendedora—, acerca de las condiciones de entrega de las mercancías y/o productos³⁰. Para la exportación del cereal de quinua y mantener un proceso de regulación que genere garantías en el proceso de entrega del producto, se plantea en este plan de negocios, hacer uso de la normativa FOB (Free on Board).

La normativa FOB contiene un conjunto de responsabilidades que involucra a ambas partes, el exportador y el importador, las cuales se describen a continuación:

El Exportador tendrá las siguientes obligaciones o responsabilidades

³⁰ Guía práctica de los Incoterms 2010 (Primera edición). Madrid (España): Global marketing Strategies S.L. pp. 11–24



- Asumir los gastos de flete y traslado de la mercancía (interno).
- La contratación del seguro de la mercancía (tránsito interno).
- Asumir a su riesgo y expensas los gastos de aduana en el punto de embarque (agente, permisos e impuestos).

El Exportador tendrá las siguientes obligaciones o responsabilidades

- La elección del medio de transporte en la fábrica o bodega del vendedor.
- Asumir los costos de transporte (flete principal y seguro de la mercancía para el tránsito internacional).
- Los gastos incurridos desde la llegada de la mercancía al puerto de destino hasta el lugar convenido (fábrica, taller o bodega del comprador)

3.3.2.2.2. Partida Arancelaria

La subpartida arancelaria que PRO ECUADOR le sugiere utilizar es 1008.50, fue consultada de acuerdo a la V Enmienda que se realizó al Arancel Nacional de Importaciones que fue publicada en el Registro Oficial No. 859 con fecha 28 de Diciembre del 2012³¹.

Figura 9: Partida Arancelaria

Sección II :	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
Capítulo 10 :	Cereales
Partida Sist. Armonizado 1008 :	Alforfón, mijo y alpiste; los demás cereales
SubPartidaSist. Armoniz. 100890 :	- Los demás cereales:

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)

Elaborado por: La autora de la tesis

3.3.2.2.4 Auditoria de la Estructura de Precios

Para ingresar en el mercado y poder sobresalir entre la competencia, el precio es la base pues el mismo nos permite tener una noción más clara al momento de comercializar el producto.

Se va analizar el precio del producto con los costos directos e indirectos que se utilizarán para la producción del mismo.

³¹ Proecuador – Instituto de promoción de exportaciones e inversiones



Tabla 16: Auditoria y Estructura de Precio.

ESTRUCTURA DE PRECIOS

COSTOS DIRECTOS	
Materia Prima	\$ 1,572,867.07
Aditivos	\$ 90,439.86
Cajas 450g	\$ 86,507.69
Cartones Grandes	\$ 17,203.23
Fundas	\$ 7,864.34
Mano de Obra	\$ 165,927.82
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 1,940,810.00
COSTOS INDIRECTOS	
Gastos Básicos	\$ 13,152.00
Gastos Financieros	\$ 154,293.90
Gastos Varios	\$ 5,972.00
Suministros de Oficina	\$ 4,800.00
Gastos Logísticos	\$ 17,815.08
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 196,032.98
TOTAL COSTOS	\$ 2,136,842.98

3.3.2.2.5. Fijación de Precio de Venta Unitario

Para distribuir el producto a los mayoristas se ha fijado un precio de \$7.65 se ha considerado dicho valor tomando en cuenta todos los gastos de elaboración y costos de exportación que conlleva una caja de 450gramos de cereal de quinua, considerando que el precio de producción es de \$5.21 con un margen de utilidad.



TOTAL COSTOS ANUALES	2,136,842.98
TOTAL DE CAJAS CEREALES PRODUCIDOS AL AÑO	381024
COSTO DE CAJA DE CEREAL 450G	5.61
VALOR DE MARGEN DE UTILIDAD	2.04
PRECIO DE EXPORTACION UNIDAD	7.65
PRECIO DE EXPORTACION CAJA 16 (U)	122.40
TOTAL DE INGRESOS AL AÑO	2,914,833.60

3.3.2.2.6. Métodos de Cobro/Pago Internacional

Para iniciar las negociaciones de exportación del producto al mercado de Estados Unidos, se plantea el uso de métodos de cobro en base al tipo de negociación, los cuales se describen a continuación:

- **Carta de Crédito:** Se hará uso de esta forma de pago al iniciar las exportaciones pues la misma ofrece seguridades para ambas partes. Para formalizar la carta de crédito una entidad financiera de los Estados Unidos realizara la emisión de la documentación para el financiamiento solicitado por el cliente para la importación del producto. Se adopta esta modalidad por considerarse segura para el exportador ya que la entidad financiera que representa al importador es quien asume el pago.
- **Documentos contra pago:** Esta modalidad de pago también es conocida como efectivo contra documentos. Para aplicar esta normativa la empresa deberá presentar los documentos que avalen la exportación a la entidad financiera que representa al banco del importador, una vez revisados los mismos, dicha entidad entrega los documentos de compromiso de pago al importador o comprador.

3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución

La empresa Ecuquinua distribuirá su producto de manera mensual e indirectamente por medio de un supermercado que se encargará de vender el cereal para que llegue al consumidor final.

3.3.2.3.1. Modo de transporte

Para transportar el producto o mercancía se hará uso de buques, esto quiere decir que el producto será transportado vía marina, esto permitirá garantizar el traslado y desembarque en el mercado de Estados Unidos de una forma segura. Para realizar este traslado se cuenta con una ubicación idónea en el puerto de New York, puesto que este muelle cuenta con las instalaciones portuarias adecuadas.

Se seleccionó el transporte vía marítima debido a que por este medio se pueden transportar grandes cantidades de productos con un costo más bajo a diferencia de otras formas o modos de transportes.

3.3.2.3.2 Puerto de Origen y Destino

El producto saldrá desde el Puerto de Guayaquil hacia el mercado de Estados Unidos.

Figura 10: Puerto de Guayaquil



El destino del producto es el Puerto de New York, también conocido como el "puerto de Nueva York y Nueva Jersey". Otras veces se hace referencia a este puerto como "la bahía alta de Nueva York".

Figura 11: Puerto de New York



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

Las regulaciones para los alimentos etiquetados en Estados Unidos son especiales desde la forma como debe colocarse la información e incluso normas para el etiquetado, la ley indica que la mayoría de los alimentos empaquetados para distribuir en este país incluyan una etiqueta llamada Nutrition Facts, en la cual se especifican los componentes y nutrientes del producto.

La etiqueta de presentación principal debe incluir obligatoriamente el nombre del producto y la declaración del contenido neto del producto. Debe ir colocada en aquella zona que los consumidores ven en primer lugar, esto es, la parte más visible del envase, generalmente la parte frontal o superior.

El formato de la etiqueta de presentación principal varía en función de las características del envase. En un recipiente rectangular, la etiqueta deberá cubrir una cara completa y su área ocupará al menos ocho veces el ancho de ese lado.³².

³² guía práctica de etiquetado para exportar Alimentos a los Estados Unidos - Lic. Alicia Urquilla



La etiqueta de nuestro producto impregnada en la caja que va el mismo se rige a las regulaciones existentes como se puede ver a continuación.

Figura 12: Caja y etiqueta

Elaborado por: La autora de la tesis



3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido

El tipo de embalaje comprende un conjunto de regulaciones de igual forma se toma en cuenta el tipo y presentación del contenedor (container), el cual se va a utilizar para la transportación del producto, entre estas regulaciones encontramos las siguientes:

- País de origen.
- Instrucciones para la manipulación (handling), palabras y símbolos aceptados internacionalmente.
- Traducciones exigidas en el idioma del país importador.
- Nombre y dirección del importador.
- Instrucciones de tránsito.
- Todas las marcas deben ser efectuadas de manera clara y durable
- Peso bruto y/o neto, o medida volumétrica.
- Dimensiones generales del container.
- Número de serie y de envío

3.3.2.3.5. Tipo de contenedor

El tipo de contenedor que se va a utilizar para transportar este producto el cual es perecedero, es de tipo estándar, lo cual según la capacidad de producción de la empresa se utilizará mensualmente 2 contenedores de 20 pies, posee una capacidad máxima de carga equivalente a 23,000 kilogramos.

Figura 13: Tipo de contenedor.

Elaborado por: La autora de la tesis



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



Por lo que con sus dimensiones caben 1026 cartones de medida de 40cm de alto, 30cm de largo y 25cm de ancho, en cada cartón caben 16 cajas de cereales de 450 gramos de medidas 17cm de alto, 15cm de largo y 5cm de ancho.

Por lo que en unidades de cereal de quinua en cada contenedor de 20 pies caben 17.280 cajitas de cereales con un total de 14.288 kilogramos, y en dos contenedores caben hasta 34.560 cajitas de 450gramos lo que no supera la producción hasta el segundo año. El tercer año supera esta cantidad de envío proyectada por que se trabaja logísticamente viendo la posibilidad de enviar un contenedor de 40 pies y otro de 20 pies.

3.3.2.3.6. Documentación requerida

Para realizar el proceso de exportación del cereal de quinua al mercado de Estados Unidos, son necesarios varios requisitos entre ellos:

- Certificado de Origen del producto
- Proforma y factura comercial
- Documento de embarque y hoja de ruta
- Packing List / Lista de Empaque
- Documento que indique el pago de impuestos en el exterior, por la exportación
- El código de barras, número confidencial o firma electrónica que determinen el despacho por el agente aduana.
- Requisitos no Arancelarios para alimentos o consumo humano
- Régimen aduanero al que se destina las mercancías
- Documentos de registro del producto y cumplimiento de normas

3.3.2.3.7. Exigencias de seguro

La exportación del cereal de quinua debe cumplir con todas las normas establecidas, por esta razón la logística de transporte juega un papel importante en este proceso, por ellos se debe contratar un servicio de transporte para el producto desde el lugar de entrega al punto de destino tomando en cuenta que este gastos debe ser solventado por el comprador o importador, el exportador asumirá el pago de transporte hasta el puerto de embarque.



Por todas estas razones es importante la contratación de un seguro al menos con cobertura mínima, para que el mismo asegure a mercancía o producto desde el punto de entrega hasta el punto designado, este seguro debe ser contratado con una compañía de seguros que tenga buena reputación en el mercado para evitar cualquier tipo de inconveniente, puesto que en caso de algún imprevisto la compañía de seguros contratada pueda cubrir el valor de la mercancía sin problemas.

3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios

Los requisitos para la importación dependen tanto del producto como del país de origen. Todas las expediciones de frutas y verduras dirigidas a los Estados Unidos deben ir acompañadas de un certificado fitosanitario emitido por un funcionario del país exportador, que pueda determinar si la fruta o verdura en cuestión puede ser exportada a los Estados Unidos y qué requisitos fitosanitarios deben cumplirse para ello. El control de este proceso lo realiza el servicio de inspección sanitaria del USDA (APHIS)³³.

Antes de iniciar cualquier proceso de exportación a los Estados Unidos Es necesario revisar la lista de productos admisibles, los puertos por los que ingresan y los tratamientos que pudieran requerir los productos para el ingreso al mercado americano.

3.3.2.3.9. Cadena de distribución

La cadena de distribución persigue como objetivo principal poner el producto a disposición del consumidor.

Gráfico 7: Cadena de distribución



Elaborado por: La autora de la tesis

³³ Food and Agriculture Organization of the United Nations



3.3.2.3.10. Canal de distribución

El proceso de distribución del producto que se presenta en este plan de negocios contempla distintos niveles referentes a los canales de distribución, entre estos la adecuada logística para cumplir con los tiempos exactos de entrega y los diferentes agentes intermediarios flujo que sigue el producto hasta llegar al consumidor final.

3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción

Mediante las estrategias de promoción se busca posicionar el nombre y la marca “Ecuquinua” en la mente del consumidor del mercado de New York, para cumplir dicho objetivo es necesario implementar una campaña de marketing agresiva haciendo uso de distintos medios de comunicación ya sean oral o escrita.

3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores³⁴.

Por esta razón el posicionamiento que se pretende con “Ecuquinua”, es brindar una alternativa de cereal nutritiva y con altos estándares y altas normas de calidad, la cual está dirigida en primer plano a los hogares del mercado de Estados Unidos, pero sin embargo por sus características y propiedades puede adoptar target de mercados específicos.

3.3.2.4.2. Concepto de eslogan

Un eslogan (en inglés, slogan) es una expresión o frase corta, concisa y fácil de recordar, que sintetiza la esencia e idea principal de una campaña publicitaria o una marca³⁵.

³⁴ Dirección de Marketing, Kotler Philip y Keller Lane Kevin

³⁵ Dirección de Marketing, Duodécima Edición, de Kotler Philip y Keller Lane Kevin, Paerson Educación, 2006, Pág. 310



“**Para una alimentación rica y sana**”, es el eslogan con el que se identifica el producto el cual hace una invitación al consumidor para degustar un producto que contribuya con su salud y alimentación, además de ser una frase fácil de recordar y que se espera ingrese forma rápida en la mente del consumidor, este eslogan dado el país de destino puede ser reemplazado por “**For a rich and healthy eating**”.



3.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad

El objetivo de la publicidad es dar a conocer el producto “Cerealquin”, busca impulsar las ventas en el mercado de New York, por esta razón es necesario hacer uso de un conjunto de estrategias publicitarias que permitan apoyar al distribuidor para la difusión del producto, de esta forma se busca trabajar de manera conjunta para posicionar el producto en el mercado objetivo.

Figura 14: Estrategia de mix de publicidad.





3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet)

Internet es una de las herramientas más útiles para la promoción de productos en la actualidad, puesto que posee varias alternativas para que el consumidor se contacte con el proveedor y viceversa, además brinda distintas alternativas de promoción por esta razón “Ecuquinua” hará uso de una Página web para promocionar el producto y de igual forma se usaran redes sociales para interactuar con el consumidor final e informar de las ventajas y beneficios del producto.

CAPÍTULO IV:

4. PLAN TÉCNICO – ORGANIZACIONAL

4.1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Identificar los aspectos técnicos – organizacionales de la empresa, infraestructura física y distribución de “Ecuquinua Cía. Ltda.”, tamaño, localización, procesos de producción, costos de los mismos, su distribución, y plan de abastecimiento.

4.2 PLAN TÉCNICO

4.2.1. Capacidad de producción

La empresa “Ecuquinua Cía. Ltda.” tendrá una capacidad de producción de hasta 31.752 cajas de 450gr mensuales en el primer año y se proyecta cada año su venta en un 5%.

Debido a que, por tratarse de una nueva empresa con venta en el mercado Estado Unidense, no se esperan ventas más elevadas, sin embargo asumimos, que la producción programada, será vendida en su totalidad, porque se estima exportar además a los países vecinos.



La capacidad máxima de producción de “Ecuquinua Cía. Ltda.” será utilizando todos los recursos de la empresa, para así producir volúmenes más altos, generando beneficios que ello implica.

Cada caja de cereal tendrá un peso de 450gr. teniendo una producción mensual de 14,288 kilogramos de cereal de quinua, con un total de 14.28 TM mensual.

4.2.2. Plan de Producción.

La planeación de la producción es una de las funciones que la empresa debe realizar para satisfacer la demanda de los clientes.

Las empresas necesitan tener una estrategia de planeación agregada o de planeación de producción para asegurarse que hay suficiente capacidad para satisfacer el pronóstico de demanda y determinar el mejor plan para satisfacerla.

Tabla No. 23: Producción Mensual de Cereal de Quinua

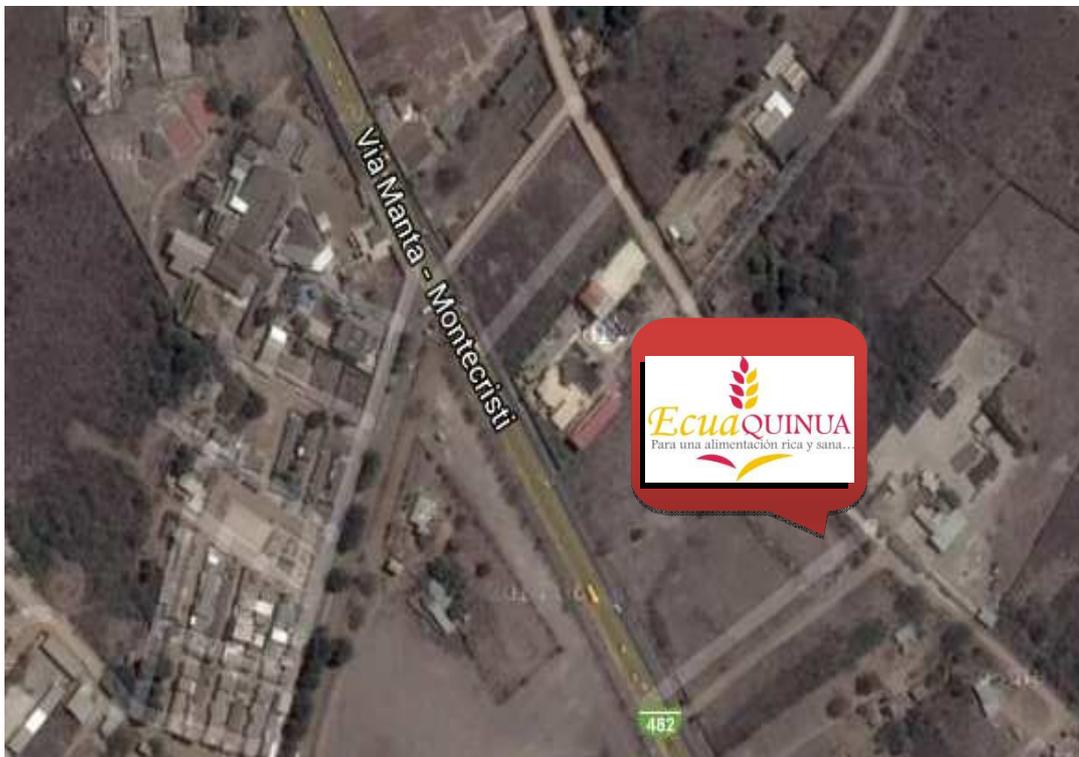
Meses	Unidades de cajas de cereales de 450gr	Kilos mes	Toneladas mes
ene-15	31,752	14,288	14.28
Feb-15	31,752	14,288	14.28
Mar-15	31,752	14,288	14.28
abr-15	31,752	14,288	14.28
May-15	31,752	14,288	14.28
Jun-15	31,752	14,288	14.28
Jul-15	31,752	14,288	14.28
ago-15	31,752	14,288	14.28
Sep-15	31,752	14,288	14.28
Oct-15	31,752	14,288	14.28
Nov-15	31,752	14,288	14.28
dic-15	31,752	14,288	14.28
TOTAL AÑO	381,024	171,456	171.36

Elaborado por: Las Autoras

Además debe estar en un lugar estratégico que nos permita aumentar los beneficios y disminuir los costos, debemos tomar en cuenta otros factores como son:

- Características del terreno
- Vías de acceso
- Servicios públicos
- Transporte de la materia prima
- Mano de obra
- Clima.

Figura 16: Ubicación de la planta

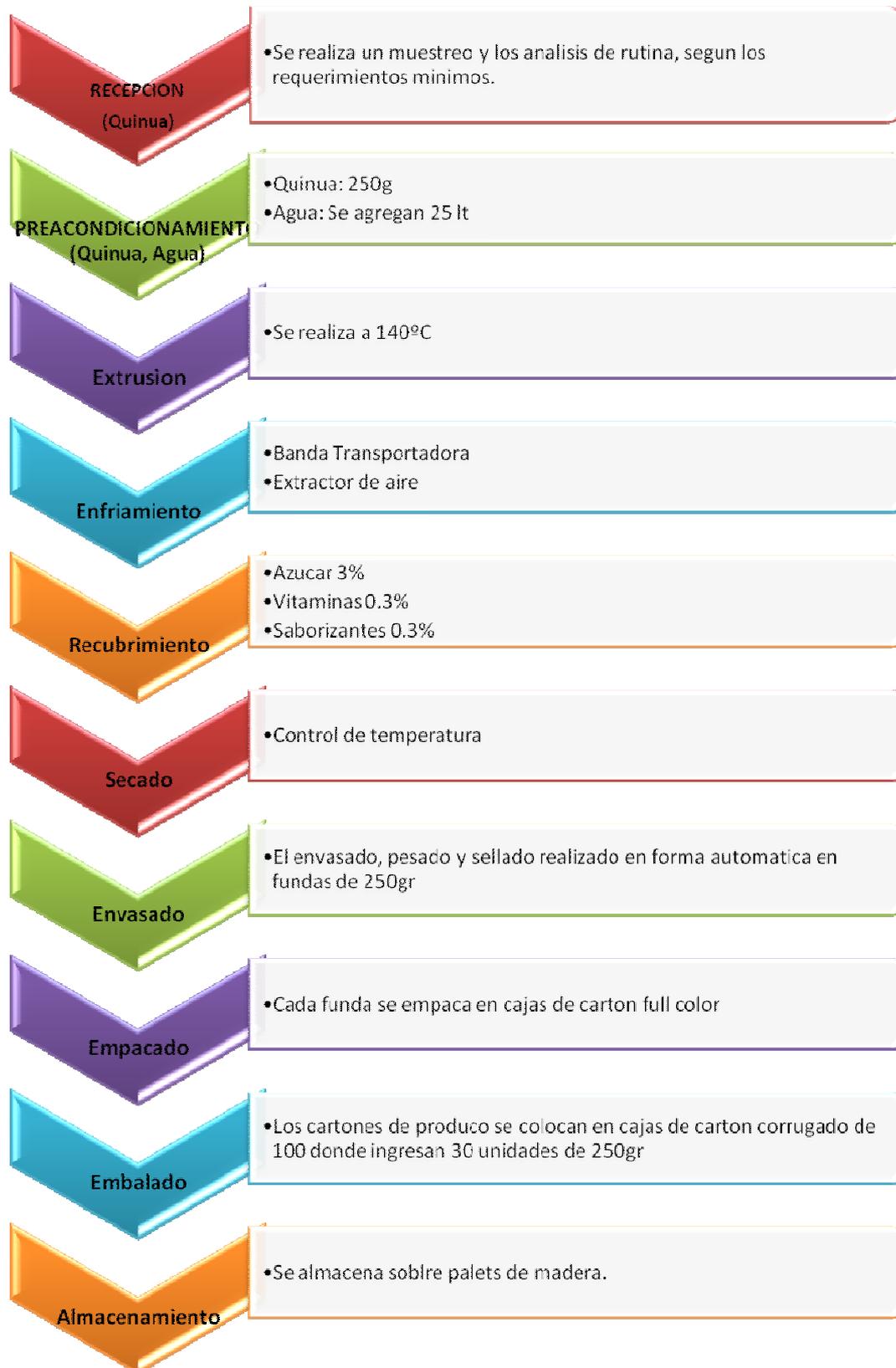


Fuente: Google Maps.

4.2.4. Proceso Productivo Operacional

Para la fabricación de las hojuelas quinua se realiza el trabajo de las siguientes etapas:

Gráfico 8: Proceso Productivo Operacional



Elaborado por: Las Autoras



A continuación se describe cada etapa del proceso para elaborar las hojuelas de quinua:

- a) **Recepción y Almacenamiento de Materia Prima:** Las materias primas almacenadas en la bodega de insumos serán transportadas diariamente de acuerdo a la orden de producción, al área de proceso para cumplir con la producción de 31752 cajas de cereal de 450gr al mes. Se transportará la cantidad requerida para la producción mensual, abasteciendo la planta con el material requerido.

Tabla No. 23: Producción Mensual de Cereal de Quinua

Detalle	Abastecimiento Anual
Harina de Quinua (LIBRAS)	252004
Aditivos saborizantes y dulce (libra)	42000
Fundas de empaque (unidades)	381024
Caja Empaque impreso 450gr (unidades)	23814

Elaborado por: Las Autoras

- b) **Pre-acondicionamiento:** Los ingredientes que van a ser extrudidos son: quinua, arroz. En primer lugar se ajustará la granulometría al tamaño requerido para el proceso mediante un sistema de tamizado, luego el producto entrará a un mezclador-acondicionador en donde se ajustará la humedad a un nivel óptimo requerido para el proceso para lograr una homogeneidad del producto.

El ajuste del nivel de humedad se hará de acuerdo a las características de la materia prima. Luego, el producto se transportará hasta una tolva de alimentación del extrusor.

- c) **Extrusión:** El producto a extrudir es alimentado con un dosificador eléctrico con el fin de lograr una alimentación constante al extrusor.



En el extrusor, el producto se precece debido a la fricción ejercida por el tornillo a 140°C, por un tiempo aproximado de 45 segundos a alta presión, luego, el producto sale por una boquilla a la presión atmosférica y por las diferencias de presión entre el interior y exterior del tornillo, se expande y pierde la mayor parte de su humedad. Finalmente en esta etapa, el producto es cortado por cuchillas rotativas convirtiendo al producto en pequeños pedazos que caen en la banda transportadora.

- d) **Enfriamiento:** Los pequeños pedazos de producto extrudido salen a una temperatura entre 40 y 50°C, y caen sobre una banda transportadora de aproximadamente 8 metros de largo sobre la cual existe una campana de vapor y ventilación lo que permite un enfriamiento del producto a una temperatura entre 22-24°C.
- e) **Recubrimiento:** El producto extrudido, sale con una forma definida (de acuerdo a matriz de salida del extrusor) es transportado hasta el tambor giratorio para el recubrimiento mediante un sistema de “spray” o lluvia de partículas que contienen los ingredientes que le dan el sabor y color requerido (azúcar, colorantes, sabor, vitaminas).
- f) **Secado:** El producto que sale del tambor de recubrimiento, es transportado a través de una banda a un tambor giratorio secador con aire caliente que permite fijar el recubrimiento de mejor manera y lograr la humedad óptima del producto final.
- g) **Envasado:** El producto final se transporta por una banda hacia una tolva de almacenamiento de producto terminado que sirve de pulmón alimentador de las máquinas envasadoras- selladoras automáticas.

El material de envase que se utiliza es tr laminado constituido por poliéster transparente, poliéster metalizado y polietileno de baja densidad. La cantidad de producto que va en cada bolsa se verifica periódicamente mediante una balanza electrónica. Cada bolsa es codificada por la máquina mediante un sistema



electrónico de chorro de tinta. Las bolsas bien selladas caen en una banda transportadora.

- h) **Empacado:** Luego de verificar el correcto sellado de las bolsas, éstas son embaladas en cajas de cartón, las cuales son marcadas con toda la identificación correspondiente: fecha de elaboración, fecha de expiración, lote.

Las cajas de producto son embaladas en cajas grandes de cartón corrugado que contiene 16 unidades de 450 gramos. Finalmente cada caja es codificada según el lote correspondiente.

- i) **Almacenamiento:** El producto terminado se almacena en la bodega destinada para este propósito sobre pallets de madera. El producto terminado queda en cuarentena en esta bodega hasta su aprobación por el Control de Calidad y por la entidad contratista. La planta dispondrá de una bodega de al menos 50 m² para producto terminado.

- j) **Control de Proceso:** Los controles de proceso se refieren a los datos como pesos, volúmenes, temperaturas, humedad, tiempos, etc. que se registran y verifican para lograr cumplir con los estándares, y en caso de ser necesario, tomar las acciones correctivas pertinentes.

Maquinaria a utilizar

A continuación se detalla las características de los equipos a utilizar:

- 3 Tolvas de almacenamiento de materia prima, 1000 kg de capacidad c/u.
- Acondicionador de humedad en acero inoxidable / agitadores / 450 kg.
- Alimentador de extrusor. con vibración y regulación con motor de ½ HP.
- Extrusor de 450 kg/h con motor de 60 HP.
- Tambor de recubrimiento, 450 Kg/hr, con micro aspersores.
- Banda transportadora de 6 metros. con ventiladores de 6 m.
- Tambor secador, con motor y variador de 6 HP y sistema de calentamiento de aire a gas.

- Dos envasadoras-selladoras automáticas para fundas de 450gr capacidad 35-70 unidades por minuto, con 2 motores de ½ HP y 1 HP.
- Balanzas analógicas
- Sistema de enfriamiento del extrusor.

4.2.5. Distribución Instalaciones (layout)

La distribución física de las instalaciones de nuestra empresa, permite saber el tamaño, la forma y la localización, de cada departamento en un área pre-determinada.

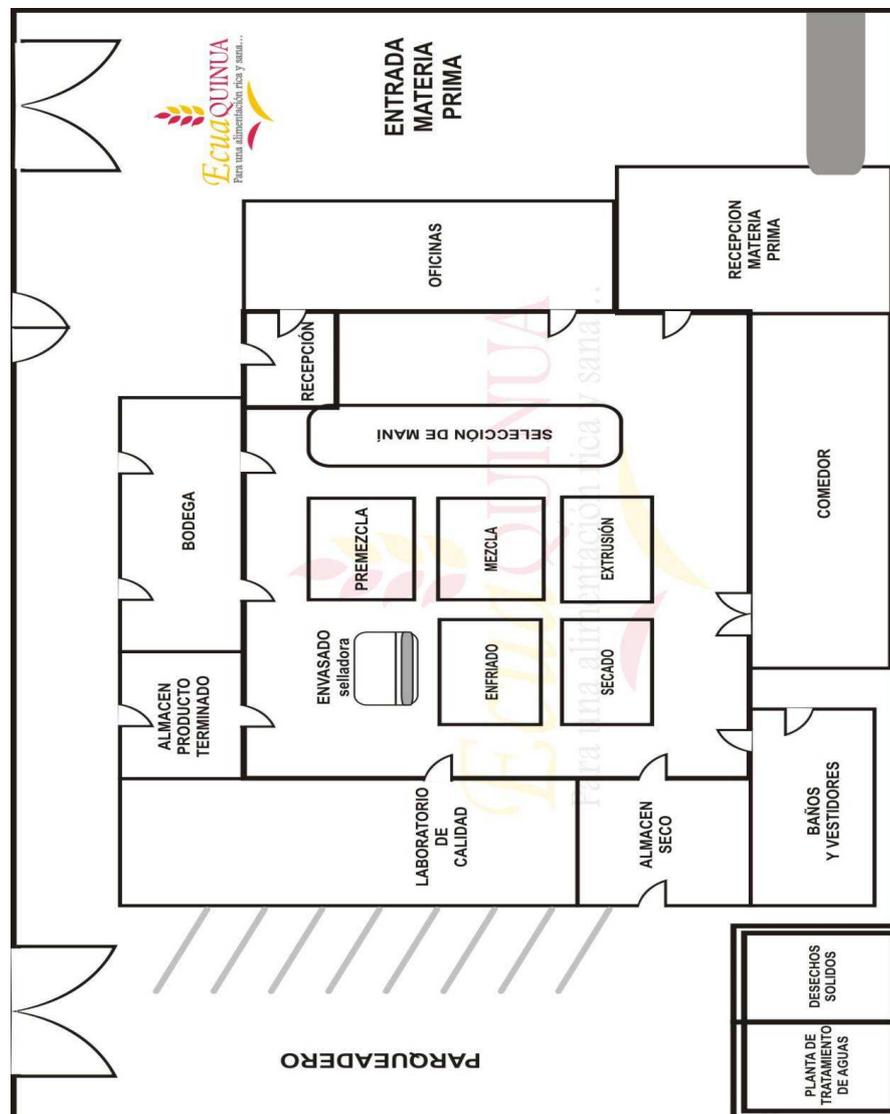


Gráfico 9: Instalaciones de “Ecuquinua S.A. Ltda.”

Elaborado por: Las Autoras



4.2.6. Plan de Abastecimiento de Materia Primas e insumos.

En la Región Sierra del país se cultiva grandes hectáreas de la materia prima del producto, existen varias empresas productoras de quinua lo cuál se facilita a la empresa obtener el producto, una de las empresas principales productoras de este cereal es la fundación FUNDAMYF, el cuál será el proveedor de la materia prima³⁶.

Debido a que nuestra empresa se dedica a la compra de materia prima, en este caso para tener La quinua, se deberá hacer convenios con productores o empresas, para tener la capacidad de abastecernos continuamente con materia prima de alta calidad y de óptimo rendimiento para lo cual es necesario diseñar un plan de abastecimiento:

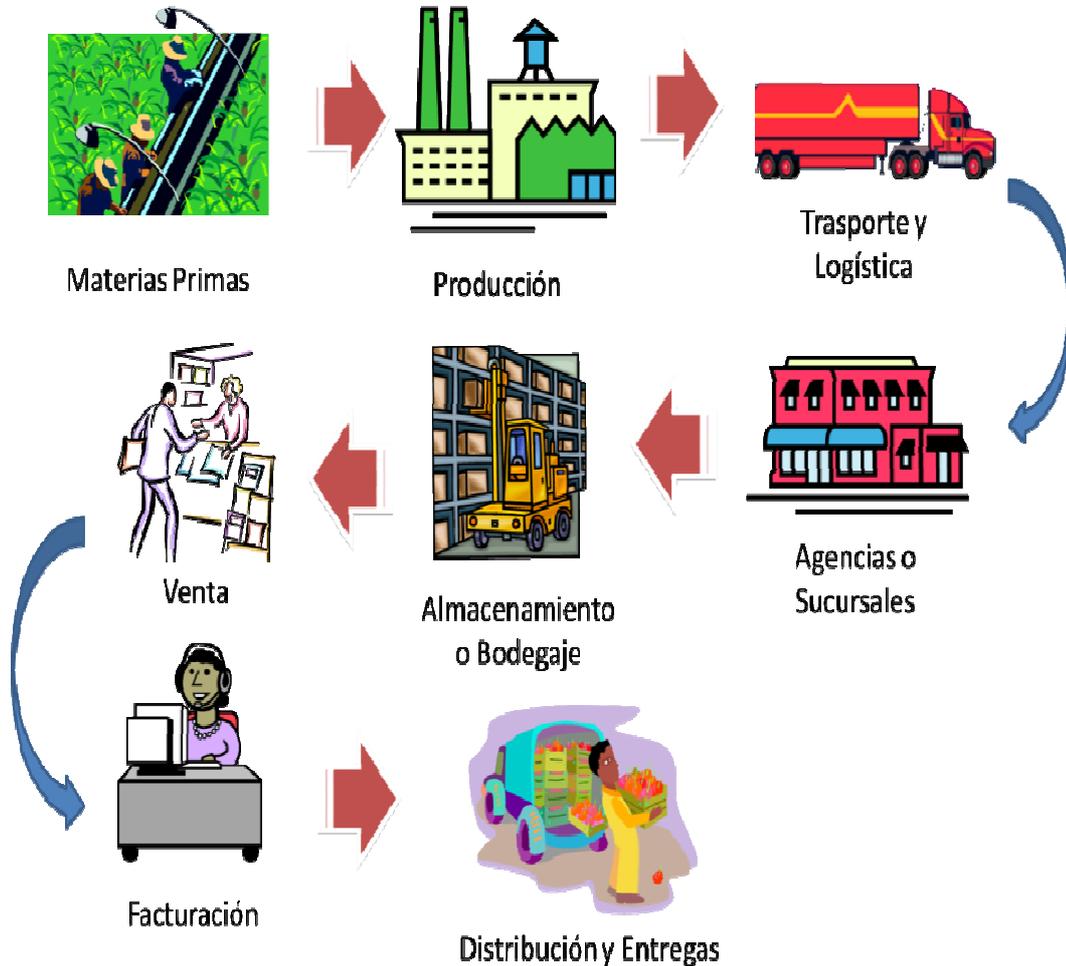
- Identificar oportunidades, tales como descuentos.
- Establecer el dimensionamiento en el tiempo y espacio y su pro-actividad.
- Asegurar la producción, la entrega Justo a tiempo.
- Evaluar todo el proceso y por ende a los proveedores.

Para cumplir con el objetivo de producción al mes y al año como se ha planteado, se abastecerá con 252004 libras de harina de quinua mensual.

De acuerdo con expertos en muchas empresas el 80% de las funciones del área de compras es operativo y tan sólo un 20% es estratégico y el reto es invertir estos valores para poder generar valor a la compañía.

³⁶ <http://es.slideshare.net/joseo/tema-1-administracion-del-abastecimiento>

Gráfico No. 29: Diagrama de Abastecimiento



Elaborado por: Las Autoras

4.3. PLAN ORGANIZACIONAL

Ecuaquinoa S.A. Ltda., es una empresa creada para dar a conocer nuestro producto de calidad y precio con los beneficios nutricionales en cereales de quinua, en el mercado internacional con el fin de satisfacer a nuestros clientes en Estados Unidos.



4.3.1. Datos generales de la empresa.

Tabla 17: Datos generales de la empresa

RAZON SOCIAL	INDUSTRIAS ECUAQUINUA S.A
No RUC	1313273029001
TIPO	SOCIEDAD ANONIMA
CONTRIBUYENTE	
NOMBRE COMERCIAL	ECUAQUINUA S.A
DIRECCION	MANTA, VIA MANTA - MONTECRISTI
TELEFONO	0982409863 - 0996782309
ACTIVIDAD ECONOMICA	ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE CEREAL DE QUINUA.
SLOGAN	Para una alimentación rica y sana. For a rich and healthy eating

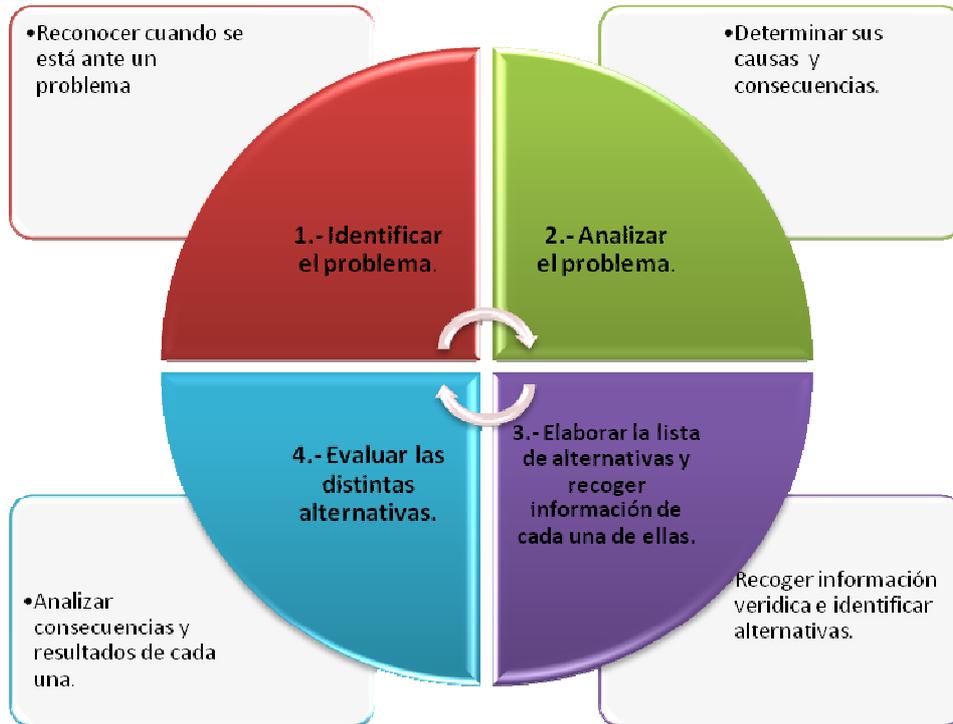
Elaborado por: Las autoras.

4.3.2. Proceso de toma de decisiones.

Se debe tener en cuenta el proceso de toma de decisiones a la hora de resolver situaciones que se puedan presentar en la empresa, se recomienda buscar alternativas y decisiones aun cuando no se evidencie un conflicto latente. Las fases mencionadas a continuación para el proceso de toma de decisiones acercarán a una solución más satisfactoria³⁷

³⁷ <http://liredazgo.blogspot.com/2011/09/barreras-para-la-toma-de-decisiones.html>

Gráfico 10: Proceso de toma de decisiones



Elaborado por: Las autoras.

4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama

Gráfico 11: Organigrama Estructural



Elaborado por: Las autoras.



4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades

- **Junta General de Accionistas.-** Realizar junta de accionistas, analizar detalles importantes de la empresa, aprobar balance generales, elegir Presidente y Gerente cada dos años.
- **Gerente General.-** Tiene la responsabilidad de dirigir al personal con métodos y técnicas para que realicen con éxito sus funciones, debe hacer cumplir las políticas de la empresa así mismo dirigir y controlar para lograr la misión de la empresa.
- **Asistente de Gerencia.-** tendrá la responsabilidad de estar pendiente de todo lo que le asiste al Gerente, ser su mano derecha. Tener la capacidad de resolver inconvenientes cuando el Gerente esté ausente.
- **Departamento de Comercio Exterior.-** tiene la función de analizar el mercado especializado, realizar estrategias de marketing y comercialización del Cereal de Quinoa lanzando este producto como un nuevo producto en campañas de tal modo que las ventas cada día aumente su volumen.
Atenderá los trámites aduaneros y documentación necesaria para la exportación del producto, teniendo en cuenta las leyes, reglamentos y organismos controladores.
- **Departamento Administrativo y Financiero.-** tendrá el rol de ir a la búsqueda y captura de dinero, desempeñándose en el logro de los objetivos mediante los recursos Humanos, Materiales, Intelectuales, Tecnológicos y Monetarios de la empresa de una manera eficiente.
Tiene la función de garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la empresa permitiendo mantener un buen ambiente laboral, esto ayudara a una mayor productividad en las jornadas de trabajo, también elaborara y controlará el proceso de reclutamiento y proyectara programas de capacitación



e inducción del personal, adicionalmente inspeccionara el control pasivo, vacaciones, anticipos, fideicomisos, liquidaciones, etc.

- **Departamento de Producción.-** Encargada de la cadena de abastecimiento de la empresa, mejorando los tiempos de entrada, manipulación de la mercadería y control de inventarios ya que el mercado cada vez es más exigente y los resultados deberán ser mas eficientes. Tendrá como objetivo implantar planes de acción para la reducción de costos, plazos de entrega y stock de mercadería con el fin de responder a las necesidades de los clientes.

4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Los activos fijos son aquellos elementos que no varían, sino más bien dura todo el ciclo de trabajo de la empresa. A pesar de ser duraderos, no son eternos, por lo cual la contabilidad obliga a depreciarlos a medida que transcurre su vida normal.

Tabla 18: Costos de Muebles y enseres

<i>Muebles y Enseres</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Escritorios y sillón Ejecutivo	5	\$289.00	\$1,445.00
Escritorio y sillón Secretaria	1	\$245.00	\$245.00
Archivadores 4 gavetas	6	\$128.99	\$773.94
Tachos de basura	10	\$8.10	\$81.00
Mesa de reunión	1	\$510.00	\$510.00
Sillas	24	\$37.00	\$888.00
Total		\$1,218.09	\$3,942.94

Elaborado por: La autora de la tesis.



TABLA 19: EQUIPO DE OFICINA

<i>Equipo de Oficina</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Acondicionador de Aire	3	\$1,300.00	\$3,900.00
Teléfono	6	\$40.00	\$240.00
Fax	1	\$100.00	\$100.00
Pizarrón	1	\$90.00	\$90.00
Total		\$1,530.00	\$4,330.00

Elaborado por: La autora de la tesis.

TABLA 20: EQUIPO DE COMPUTACIÓN

<i>Equipo de Computación</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Computadoras	5	\$484.00	\$2,420.00
Impresoras laser	1	\$815.00	\$815.00
Impresora inkjet multifuncional	2	\$315.00	\$630.00
Proyector	1	\$726.00	\$726.00
Total		\$2,340.00	\$4,591.00

Elaborado por: La autora de la tesis.

4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas

La selección del personal que laborará en la empresa está a cargo del departamento de Recursos Humanos, el mismo escogerá a las personas idóneas para cada uno de los puestos, según sus conocimientos y actitudes.

4.3.6. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

Los inversionistas de la empresa serán las autoras del presente trabajo con una participación del 40% y el 60% con un crédito bancario, que puede darse mediante instituciones financieras nacionales o extranjeras, se registrará a través de la Ley de Compañías. Afiliada a la Cámara de la Producción y de Comercio, sus actividades se registrarán por el Código de Comercio y leyes conexas. Se registrará conforme lo dispone el



Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno, reglamentos y resoluciones presentes por el Servicio de Rentas Internas, relativos al Registro Único de Contribuyente y Comprobantes de Venta, sus obligaciones de pagos de impuesto de la empresa, como el Impuesto a la Renta (Directo), y el Impuesto al Valor Agregado (Indirecto), la entrega de información al SRI. La empresa deberá observar y cumplir las disposiciones contenidas en la Ley de Registro sanitario, según lo indica el art.9 y siguientes, sobre registro que debe obtener y normativa que debe cumplir en cuanto al ámbito sanitario se refiere.

En lo laboral, debe cumplir las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo y normas relativas a la Seguridad Social, debiendo cumplir con las remuneraciones que indica para cada sector respectivamente, y asegurando a su personal que laborará en la empresa, cumpliendo con el aporte patronal y fondos de reserva.

Para que la empresa exportadora sea calificada debe adquirir la Tarjeta de Identificación solicitándola en el Departamento de Comercio Exterior de un Banco Corresponsal del BCE, llenar sus datos y entregarlos adjuntando: copia del RUC; copia de constitución de la empresa; carta suscrita por el representante legal constando dirección domiciliaria, números telefónicos, nombres y apellidos de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación y números de cédula de identidad; copia del nombramiento de representante legal; copia de Cédula de identidad del representante legal.

Gráfico 12: Pasos para constituir la empresa



Elaborado por: Las autoras.



Gráfico 13: Documentación para la elaboración de la escritura



Elaborado por: Las autoras.

Una vez entregada la escritura pública de constitución de la compañía, la Superintendencia de Compañía procederá a la aprobación, y posteriormente:

- Una vez aprobada la constitución de la empresa se realiza la respectiva marginación en la notaria.
- Posteriormente se inscribirá en el Registro Mercantil.
- Se elaborará el extracto para publicarlo en uno de los diarios de la provincia.
- Creación del Registro Único de Contribuyentes.

En lo que respecta a las Normas técnicas, para la obtención del Registro Sanitario se necesitan los siguientes requisitos:

- Copia notariada de la Escritura de Constitución de la compañía y del nombramiento del Gerente o Representante Legal;
- Copia de la Cédula de Identidad del Gerente o Representante Legal;
- Copia notariada del Permiso de Funcionamiento del año en curso, otorgado por la Dirección Provincial de Salud;
- Informe Técnico del Proceso de Elaboración (breve descripción o flujo grama del proceso) en hoja membretada del fabricante con firma del responsable de producción;
- Interpretación del Código del lote en hoja membretada del fabricante con firma del responsable de producción;
- Ficha de estabilidad para determinar el tiempo de vida útil que incluya las especificaciones;



- Especificaciones del material de envase emitidas por el proveedor y con una carta que certifique que están supliendo el material;
- Muestras del producto con sus respectivas etiquetas;
- Original del Certificado de Registro Sanitario;
- Copia de los recibos de pago de la Tasa de Mantenimiento Anual.

Procedimientos para Exportar desde Ecuador: Para proceder a la exportación de cereales de quinua necesariamente debemos tener presente una serie de requerimiento que permitan llevar a cabo nuestra negociación con el mercado internacional y de esta manera dar a conocer el producto es mismo que es requerido a nivel mundial en diferentes formas de presentación.

Ecuapass: Después de haber realizado un registro previo de los operadores de comercio exterior, el Servicio Nacional de Aduana habilita desde hoy la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE), que constituye el primer módulo del nuevo sistema aduanero Ecuapass.

A través de esta ventanilla virtual, que estará en el portal de internet www.ecuapass.aduana.gob.ec, los exportadores podrán realizar el trámite ‘en línea’ para obtener el certificado de origen. Este es un proceso que se lo efectúa en el Ministerio de Industrias, pero que ahora se lo podrá hacer en la ventanilla, pues esta entidad estará conectada.

Para entrar a Ecuapass y usar el sistema, los operadores de comercio deben contar con un certificado digital para la firma electrónica, **Identificación Única de Certificado Digital. (TOKEN)**, que sería como el equivalente a una cédula de identidad. Un certificado digital identifica a una persona registrada con sus datos ante la entidad que la emite.

Documentos a presentar las exportaciones a traves del Ecuapass

- RUC de exportador
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando lo amerite el caso)

- Certificado de Origen (cuando lo amerite el caso)
- Registro como exportador.
- Documento de transporte.

4.3.7. Plan de implementación

La empresa ECUAQUINUA contará con un plan de implementación sencillo pero muy necesario para cumplir con su objetivo planteado.

Gráfico 14: Plan de implementación



Elaborado por: Las autoras.

4.3.8. Plan de acción de corto plazo

Propósito:

Mejoramiento de la calidad de servicio y mayor responsabilidad comercial de la empresa Ecuacinua S.A. Ltda.

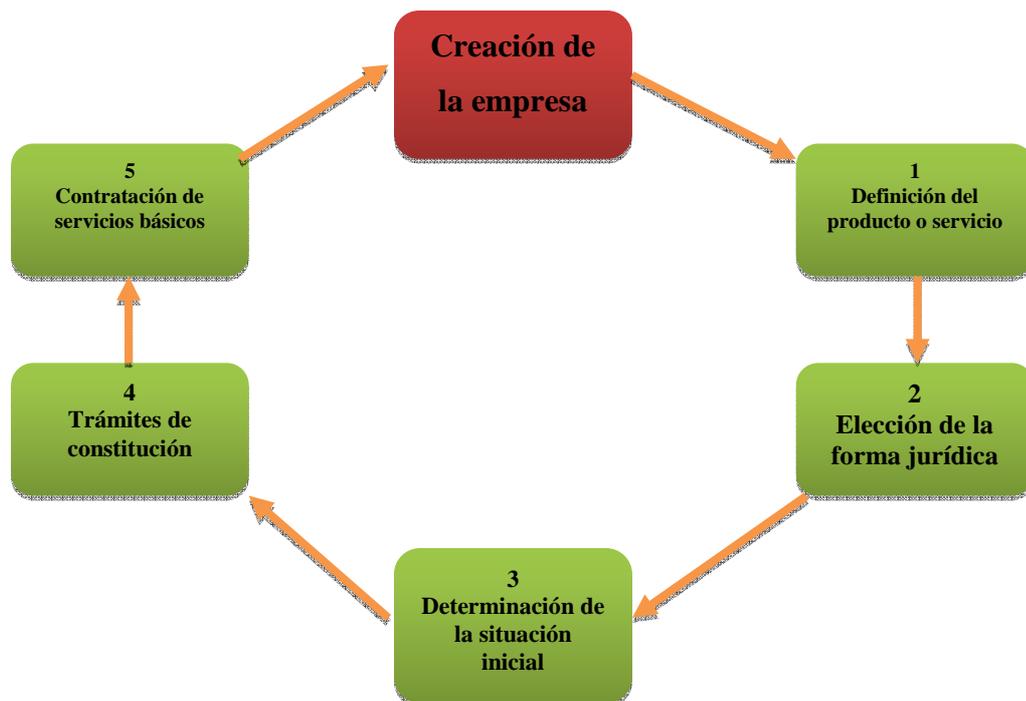
Tabla 21: Líneas de acción y estrategias

Líneas de Acción	Estrategia
1. Promoción de la iniciativa, coordinación, movilización de recursos.	
2. Proyectos prioritarios. 2.1 Gestión de la calidad de servicio empresarial. 2.2 Análisis de situación y tendencias de la comercialización de cereal de quinua. 2.3 Caracterización de la fuerza de trabajo.	Formulación de: Plan de acción A Plan de acción con vista a corto plazo cuya realización depende de la movilización de un financiamiento externo. Plan de acción B Plan de acción de corto plazo cuya realización puede ser garantizada con los recursos propios de la empresa.
3. Iniciativas a desarrollar. 3.1 Construcción de una visión compartida de calidad.	Plan de mercadotecnia de la empresa con sus presupuestos correspondientes.
4. Gestión para el funcionamiento de la línea de acción.	Proceso de administración estratégica para llevar a cabo los objetivos propuestos en el plan de acción.

Elaborado por: Las Autoras

4.3.9. Puesta en marcha

Gráfico 15: Proceso de Creación de la Empresa



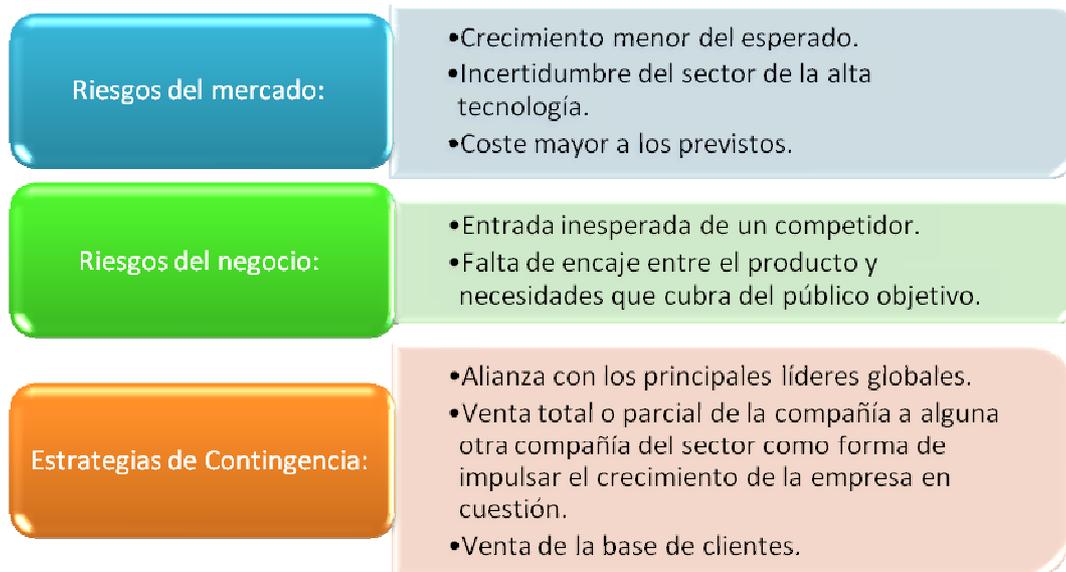
Elaborado por: Las Autoras

Mediante el desarrollo de estos pasos confeccionamos la documentación necesaria para la constitución y puesta en marcha de la empresa, así como otros datos de interés.

4.3.10. Plan de Salida

El concepto de empresa va unido al de riesgo. Cuando se crea una compañía siempre existe la incertidumbre sobre el éxito del negocio, no obstante se consideran algunos requisitos que la empresa debe emprender para minimizar el riesgo del fracaso.

Gráfico 16: Riesgos y Estrategias de Salida



Elaborado por: Las Autoras

Se evaluará el éxito del proyecto a través de las utilidades, comprando los gastos presupuestados con los gastos reales y tratando de mantenerse dentro de este margen y logrando que esté en un punto de equilibrio.



PLAN DE CONTINGENCIA:

Basándonos con nuestro proyecto fundamentaremos un plan de contingencia contando con nuestra maquinaria y recursos humanos disponibles ofertaremos nuestro producto, teniendo acogida en el mercado según la demanda insatisfecha.

CAPITULO V

PLAN FINANCIERO

5.1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Determinar el monto de la inversión que se requiere para poner en marcha el proyecto y su respectiva estructura de financiamiento, conociendo los ingresos generados por las ventas durante la vida útil del proyecto en base a los resultados financieros de los proyectados: Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General y Flujo de Caja Financiero.

5.2. HORIZONTE DEL TIEMPO DEL PLAN FINANCIERO

Una planificación financiera sólida permite mantener niveles adecuados de liquidez, solvencia y rentabilidad, por lo tanto la correcta proyección del aspecto financiero del negocio implica considerar todos los detalles para edificar un escenario eficiente donde desarrollar las actividades de la empresa. En la cual se determina un horizonte de tiempo aproximado de 5 años, con actualización del plan en forma periódica (anual),

Estado de Situación Financiera.

Analizaremos el balance general de la empresa, la misma que nos indica los activos circulantes, activos no circulantes, la financiación de los activos por parte de terceros y también de los accionistas.



5.3. PLAN DE INVERSIÓN

5.3.1 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS.

Se considera la inversión importante de los activos fijos para complementar las oficinas donde funcionará la empresa.

Tabla 22: Equipo de Oficina

Equipo de Oficina

<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Acondicionador de Aire	3	\$ 1300,00	\$ 3.900,00
Teléfono	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Fax	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Pizarrón	1	\$ 90,00	\$ 90,00
<i>Total</i>			\$ 4.330,00

Tabla 23: Equipo de Computación

Equipo de Computación

<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Computadoras	5	\$ 484,00	\$ 2.420,00
Impresoras laser	1	\$ 815,00	\$ 815,00
Impresora inkjet multifuncional	1	\$ 315,00	\$ 630,00
Proyector	1	\$726,00	\$726,00
<i>Total</i>			\$ 4.591,00

Tabla 24: Muebles y Enseres

Muebles y Enseres

<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Escritorios y sillón Ejecutivo	5	\$ 289,00	\$ 1445,00
Escritorio y sillón Secretaria	1	\$ 245,00	\$ 245,00
Archivadores 4 gavetas	6	\$ 128,99	\$ 773,94
Tachos de basura	10	\$ 8,10	\$ 81,00
Mesa de reunión	1	\$ 510,00	\$ 510,00



Sillas	24	\$ 37,00	\$ 888,00
<i>Total</i>			\$ 3.942,94

Tabla 25: Terreno y Edificios

Terreno y Edificios

<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Galpón	1	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00
<i>Total</i>			\$ 240.000,00

Tabla 26: Maquinarias y Equipos

Maquinarias

<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Tolvas de almacenamiento	3	499,00	\$ 1.497,00
Acondicionador de humedad	1	760,00	\$ 760,00
Alimentador de extrusor	1	1400,00	\$ 1.400,00
Extrusor de 250 kg/h	2	2690,00	\$ 5.380,00
Tambor de recubrimiento, 250 Kg/hr	1	3100,00	\$ 3.100,00
Banda transportadora de 6 m.	1	4800,00	\$ 4.800,00
Tambor secador	1	3900,15	\$ 3.900,15
Envasadoras-selladoras automáticas	2	5700,99	\$ 11.401,98
Balanzas analógicas	2	400,15	\$ 800,30
Sistema de enfriamiento del extrusor.	1	780,00	\$ 780,00
<i>Total</i>			\$ 33.819,43

TOTAL ACTIVOS FIJOS

\$ 286,683.37



5.3.2 INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES.

Tabla 27: Activos Intangibles.

ACTIVOS INTANGIBLES			
Gastos de constitución	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	
patentes y permisos	\$ 220.00	\$ 220.00	
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			\$ 3,220.00

5.3.3 INVERSIONES DE CAPITAL EN OPERACIÓN.

Tabla 28: Costos de Operación

INVERSIONES EN CAPITAL DE OPERACION		
DETALLES	VALOR MENSUAL PROMEDIO	VALOR ANUAL
COSTOS DIRECTOS		
MATERIA PRIMA DE PRODUCCION	\$ 138,608.91	\$ 1,663,306.93
MATERIA PRIMA INDIRECTA	\$ 9,297.94	\$ 111,575.26
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 13,827.32	\$ 165,927.82
COSTOS INDIRECTOS		
SERVICIOS BASICOS	\$ 2,093.67	\$ 25,124.00
GASTOS DIRECTOS		
SUELDOS	\$ 12,857.83	\$ 154,293.90
TOTAL CAPITAL DE OPERACIÓN	\$ 176,685.66	\$ 2,120,227.90

5.3.4 FLUJO DE DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS.

Las depreciaciones tienen diferentes periodos según su clasificación, van desde los 3 años como los equipos de computación hasta los 20 años como son los edificios, caben señalar que los terrenos no se deprecian, por lo contrario sufren una apreciación.

Tomando en cuenta lo anterior y dejando un valor residual en los bienes que se han adquirido, mostramos la siguiente tabla de depreciación por el periodo de 5 años.



Tabla 29: Depreciación

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS			AÑOS						
DESCRIPCION	VALOR	AÑOS DE DEPRECIACION	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL DEPRECIADO	VALOR RESIDUAL
Galpón	\$ 240,000.00	10	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00
Maquinarias	\$ 33,819.43	10	\$ 3,381.94	\$ 3,381.94	\$ 3,381.94	\$ 3,381.94	\$ 3,381.94	\$ 16,909.72	\$ 16,909.72
Equipos de Oficina	\$ 4,330.00	5	\$ 866.00	\$ 866.00	\$ 866.00	\$ 866.00	\$ 866.00	\$ 4,330.00	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 3,942.94	5	\$ 788.59	\$ 788.59	\$ 788.59	\$ 788.59	\$ 788.59	\$ 3,942.94	\$ -
Equipos de Computación	\$ 4,591.00	3	\$ 1,530.33	\$ 1,530.33	\$ 1,530.33	\$ 1,530.33	\$ 1,530.33	\$ 7,651.67	\$ (3,060.67)
TOTAL	\$ 286,683.37		\$ 30,566.86	\$ 152,834.32	\$ 133,849.05				

5.4 PLAN DE FINANCIAMIENTO.

Tabla 30: INVERSION

ACTIVOS FIJOS	TOTALES
EDIFICIO	\$ 240,000.00
MAQUINARIAS	\$ 33,819.43
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 4,330.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3,942.94
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 4,591.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 286,683.37
ACTIVOS INTANGIBLES	
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 3,220.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2,286,155.72
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 2,862,742.46

Tabla 31: Financiamiento del Proyecto

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
CAPITAL PROPIO	(%)	MONTO
ACCIONISTAS	40.00%	1,145,096.98
		-
PRESTAMO BANCARIO	60.00%	1,717,645.48
TOTAL		2,862,742.46



5.4.1 ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO.

La empresa Ecuaquinoa necesita un financiamiento de \$2862,742.46 lo cual se financiará con el 40% de aportaciones de los accionistas y el 60% con previo préstamo de la Corporación Financiera Nacional con un interés de 0.94% mensual por 60 meses (5 años).

MONTO	1,717,645.48
PLAZO MENSUAL	60
INTERES MENSUAL	0.94%

5.4.2 TABLA DE AMORTIZACIÓN (DE PARTE FINANCIADA CON CRÉDITO).

Como se indicó anteriormente, el valor a prestar a la CFN es de USD 1,717,645.48 por el periodo de 5 años, la misma que su amortización se la presenta de la siguiente forma:

Tabla 32: Amortización Anual.

DESCRIPCION	2015	2016	2017	2018	2019
PAGO DE INTERES (GASTO FINANCIERO)	\$ 179,534.59	\$ 147,402.54	\$ 111,463.28	\$ 71,265.73	\$ 26,305.33
PAGO DE CAPITAL	\$ 271,188.79	\$ 303,320.85	\$ 339,260.11	\$ 379,457.66	\$ 424,418.06
TOTAL	\$ 450,723.39				



Tabla 33: Amortización mensual

NUMERO DE CUOTA	VALOR DE CUOTA	VALOR DE INTERES	VALOR DE CAPITAL	SALDO DE CAPITAL
0				\$ 1,717,645.48
1	\$ 37,560.28	\$ 16,102.93	\$ 21,457.36	\$ 1,696,188.12
2	\$ 37,560.28	\$ 15,901.76	\$ 21,658.52	\$ 1,674,529.60
3	\$ 37,560.28	\$ 15,698.72	\$ 21,861.57	\$ 1,652,668.03
4	\$ 37,560.28	\$ 15,493.76	\$ 22,066.52	\$ 1,630,601.51
5	\$ 37,560.28	\$ 15,286.89	\$ 22,273.39	\$ 1,608,328.12
6	\$ 37,560.28	\$ 15,078.08	\$ 22,482.21	\$ 1,585,845.91
7	\$ 37,560.28	\$ 14,867.31	\$ 22,692.98	\$ 1,563,152.94
8	\$ 37,560.28	\$ 14,654.56	\$ 22,905.72	\$ 1,540,247.21
9	\$ 37,560.28	\$ 14,439.82	\$ 23,120.46	\$ 1,517,126.75
10	\$ 37,560.28	\$ 14,223.06	\$ 23,337.22	\$ 1,493,789.53
11	\$ 37,560.28	\$ 14,004.28	\$ 23,556.01	\$ 1,470,233.52
12	\$ 37,560.28	\$ 13,783.44	\$ 23,776.84	\$ 1,446,456.68
13	\$ 37,560.28	\$ 13,560.53	\$ 23,999.75	\$ 1,422,456.93
14	\$ 37,560.28	\$ 13,335.53	\$ 24,224.75	\$ 1,398,232.18
15	\$ 37,560.28	\$ 13,108.43	\$ 24,451.86	\$ 1,373,780.33
16	\$ 37,560.28	\$ 12,879.19	\$ 24,681.09	\$ 1,349,099.23
17	\$ 37,560.28	\$ 12,647.81	\$ 24,912.48	\$ 1,324,186.76
18	\$ 37,560.28	\$ 12,414.25	\$ 25,146.03	\$ 1,299,040.72
19	\$ 37,560.28	\$ 12,178.51	\$ 25,381.78	\$ 1,273,658.95
20	\$ 37,560.28	\$ 11,940.55	\$ 25,619.73	\$ 1,248,039.22
21	\$ 37,560.28	\$ 11,700.37	\$ 25,859.91	\$ 1,222,179.30
22	\$ 37,560.28	\$ 11,457.93	\$ 26,102.35	\$ 1,196,076.95
23	\$ 37,560.28	\$ 11,213.22	\$ 26,347.06	\$ 1,169,729.89
24	\$ 37,560.28	\$ 10,966.22	\$ 26,594.06	\$ 1,143,135.83
25	\$ 37,560.28	\$ 10,716.90	\$ 26,843.38	\$ 1,116,292.44
26	\$ 37,560.28	\$ 10,465.24	\$ 27,095.04	\$ 1,089,197.40
27	\$ 37,560.28	\$ 10,211.23	\$ 27,349.06	\$ 1,061,848.35
28	\$ 37,560.28	\$ 9,954.83	\$ 27,605.45	\$ 1,034,242.89
29	\$ 37,560.28	\$ 9,696.03	\$ 27,864.26	\$ 1,006,378.64
30	\$ 37,560.28	\$ 9,434.80	\$ 28,125.48	\$ 978,253.15
31	\$ 37,560.28	\$ 9,171.12	\$ 28,389.16	\$ 949,863.99
32	\$ 37,560.28	\$ 8,904.97	\$ 28,655.31	\$ 921,208.69
33	\$ 37,560.28	\$ 8,636.33	\$ 28,923.95	\$ 892,284.74
34	\$ 37,560.28	\$ 8,365.17	\$ 29,195.11	\$ 863,089.62
35	\$ 37,560.28	\$ 8,091.47	\$ 29,468.82	\$ 833,620.81
36	\$ 37,560.28	\$ 7,815.20	\$ 29,745.09	\$ 803,875.72
37	\$ 37,560.28	\$ 7,536.33	\$ 30,023.95	\$ 773,851.77
38	\$ 37,560.28	\$ 7,254.86	\$ 30,305.42	\$ 743,546.35
39	\$ 37,560.28	\$ 6,970.75	\$ 30,589.54	\$ 712,956.81
40	\$ 37,560.28	\$ 6,683.97	\$ 30,876.31	\$ 682,080.50
41	\$ 37,560.28	\$ 6,394.50	\$ 31,165.78	\$ 650,914.72
42	\$ 37,560.28	\$ 6,102.33	\$ 31,457.96	\$ 619,456.77
43	\$ 37,560.28	\$ 5,807.41	\$ 31,752.88	\$ 587,703.89
44	\$ 37,560.28	\$ 5,509.72	\$ 32,050.56	\$ 555,653.33
45	\$ 37,560.28	\$ 5,209.25	\$ 32,351.03	\$ 523,302.30
46	\$ 37,560.28	\$ 4,905.96	\$ 32,654.32	\$ 490,647.98
47	\$ 37,560.28	\$ 4,599.82	\$ 32,960.46	\$ 457,687.52
48	\$ 37,560.28	\$ 4,290.82	\$ 33,269.46	\$ 424,418.06
49	\$ 37,560.28	\$ 3,978.92	\$ 33,581.36	\$ 390,836.69
50	\$ 37,560.28	\$ 3,664.09	\$ 33,896.19	\$ 356,940.51
51	\$ 37,560.28	\$ 3,346.32	\$ 34,213.97	\$ 322,726.54
52	\$ 37,560.28	\$ 3,025.56	\$ 34,534.72	\$ 288,191.82
53	\$ 37,560.28	\$ 2,701.80	\$ 34,858.48	\$ 253,333.34
54	\$ 37,560.28	\$ 2,375.00	\$ 35,185.28	\$ 218,148.05
55	\$ 37,560.28	\$ 2,045.14	\$ 35,515.14	\$ 182,632.91
56	\$ 37,560.28	\$ 1,712.18	\$ 35,848.10	\$ 146,784.81
57	\$ 37,560.28	\$ 1,376.11	\$ 36,184.17	\$ 110,600.64
58	\$ 37,560.28	\$ 1,036.88	\$ 36,523.40	\$ 74,077.23
59	\$ 37,560.28	\$ 694.47	\$ 36,865.81	\$ 37,211.43
60	\$ 37,560.28	\$ 348.86	\$ 37,211.43	\$ -0.00
	2,253,616.94	535,971.47	1,717,645.48	55,452,644.63



5.5 PROYECCIONES DE INGRESOS OPERACIONALES

5.5.1 PROYECCIONES DE LAS VENTAS UNIDADES.

Tabla 34: Proyección Ventas.

	5%	5%	5%	5%	5%
	PROYECCION DE VENTAS CAJA 16 UNIDADES				
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019
CAJAS DE 450GR	381024	400075	420079	441083	463137
CAJA 16 UNIDADES DE 450 GR	23814	25005	26255	27568	28946

Las ventas del cereal se darán con una proyección cada año del 5%.

5.5.2 PROYECCIÓN DE PRECIO.

La proyección de precio de la empresa se dará en un incremento promedio de 2.20% anual por lo que se considera no alzar en gran cantidad su precio, pero a la vez se estaría cubriendo costos que anualmente suben, siempre manteniendo un precio bajo de la competencia.

Nuestro precio de venta para el Supermercado en New York será el primer año de \$7.65 la unidad y la caja de 16 unidades un valor de \$122.40.

Tabla 35: Proyección Precio

	PROYECCION DE PRECIO CAJA 16 UNIDADES				
	2015	2016	2017	2018	2019
	2.00%	2.50%	2.00%	2.50%	2.00%
PRECIO UNIDAD CAJA 450 GR	\$ 7.65	\$ 7.84	\$ 8.00	\$ 8.20	\$ 8.36
PRECIO POR CAJA DE 16 UNIDADES	\$ 122.40	\$ 125.46	\$ 127.97	\$ 131.17	\$ 133.79



5.5.3 PROYECCION DE LOS INGRESOS.

Tabla 36: Proyección Ingreso.

	PROYECCION DE LOS INGRESOS				
	2015	2016	2017	2018	2019
CAJA 16 UNIDADES DE 450 GR	23814	25005	26255	27568	28946
PRECIO POR CAJA DE 16 UNIDADES	\$ 122.40	\$ 125.46	\$ 127.97	\$ 131.17	\$ 133.79
	\$ 2,914,833.60	\$ 3,137,089.66	\$ 3,359,823.03	\$ 3,616,009.53	\$ 3,872,746.21



5.6 PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES.

5.6.1 Proyección de costos operacionales.

5.6.1.1 Materia prima Directa e Indirecta.

Tabla 37: Costos Materia Prima Directa

MATERIA PRIMA DIRECTA					3.20%		3.50%		2.98%		3.50%		2.98%		
					AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019		
RECURSO	USO	MEDIDA	COSTO UNIT	COSTO X PAQ.	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	
HARINA DE QUINUA	16	350 GRAM	\$ 4.00	\$ 64.00	\$ 66.05	\$ 1,572,867.07	\$ 68.36	\$ 1,709,379.35	\$ 70.40	\$ 1,848,334.80	\$ 72.87	\$ 2,008,755.47	\$ 75.04	\$ 2,172,047.20	
ADITIVOS Y ENDULZANTES	16	50 GRAMO	\$ 0.23	\$ 3.68	\$ 3.80	\$ 90,439.86	\$ 3.93	\$ 98,289.31	\$ 4.05	\$ 106,279.25	\$ 4.19	\$ 115,503.44	\$ 4.31	\$ 124,892.71	
TOTAL					\$ 67.68	\$ 69.85	\$ 1,663,306.93	\$ 72.29	\$ 1,807,668.66	\$ 74.45	\$ 1,954,614.05	\$ 77.06	\$ 2,124,258.91	\$ 79.35	\$ 2,296,939.92

Tabla 38: Costos Materia Prima Indirecta

MATERIA PRIMA INDIRECTA					3.20%		3.50%		2.98%		3.50%		2.98%		
					AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019		
RECURSO	USO	MEDIDA	COSTO UNIT	COSTO X PAQ.	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	COSTO X PAQ.	COSTO ANUAL	
Cajas 450g	16	UNIDAD	\$ 0.22	\$ 3.52	\$ 3.63	\$ 86,507.69	\$ 3.76	\$ 94,015.86	\$ 3.87	\$ 101,658.41	\$ 4.01	\$ 110,481.55	\$ 4.13	\$ 119,462.60	
Cajas Grandes	1	UNIDAD	\$ 0.70	\$ 0.70	\$ 0.72	\$ 17,203.23	\$ 0.75	\$ 18,696.34	\$ 0.77	\$ 20,216.16	\$ 0.80	\$ 21,970.76	\$ 0.82	\$ 23,756.77	
Fundas	16	UNIDAD	\$ 0.02	\$ 0.32	\$ 0.33	\$ 7,864.34	\$ 0.34	\$ 8,546.90	\$ 0.35	\$ 9,241.67	\$ 0.36	\$ 10,043.78	\$ 0.38	\$ 10,860.24	
TOTAL					\$ 4.54	\$ 4.69	\$ 111,575.26	\$ 4.85	\$ 121,259.10	\$ 4.99	\$ 131,116.25	\$ 5.17	\$ 142,496.09	\$ 5.32	\$ 154,079.60



5.6.1.2 Materia de Obra Directa.

Tabla 39: Mano de Obra Directa

CANT.	MANO DE OBRA DIRECTA DESCRIPCION O CARGO		SUELDO	12.15%	SMV	354	vacaciones	SUELDO * 8,33%	TOTAL MENSUAL	3.20%	3.50%	2.98%	3.50%	2.98%
				APORTE PAT	SUELDO /12	SMV /12		FDO RESERVA		2015	2016	2017	2018	2019
					13	14								
4	ASISTENTES DE AREAS	600	\$ 2,080.00	\$ 252.72	\$ 173.33	\$ 118.00	\$ 86.67	\$ 173.26	\$ 2,883.98	\$ 34,607.81	\$ 35,820.47	\$ 36,887.92	\$ 38,180.47	\$ 39,318.25
18	OBREROS	400	\$ 7,830.00	\$ 951.35	\$ 652.50	\$ 531.00	\$ 326.25	\$ 652.24	\$ 10,943.33	\$ 131,320.01	\$ 135,921.46	\$ 139,971.92	\$ 144,876.54	\$ 149,193.86
	TOTAL		\$ 9,910.00	\$ 1,204.07	\$ 825.83	\$ 649.00	\$ 412.92	\$ 825.50	\$ 13,827.32	\$ 165,927.82	\$ 171,741.93	\$ 176,859.84	\$ 183,057.00	\$ 188,512.10



5.6.1.3 Costos Indirectos de Fabricación.

Tabla 40: Costos Indirectos de Fabricación.

CIF	2015	2016	2017	2018	2019
AGUA	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
ENERGIA ELECTRICA	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
TELEFONO	\$ 1,032.00	\$ 1,032.00	\$ 1,032.00	\$ 1,032.00	\$ 1,032.00
INTERNET	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
GASTOS DE COURRIER	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
PAPELERIA E INSUMOS OFICINA	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
AMORTIZACION	\$ 644.00	\$ 644.00	\$ 644.00	\$ 644.00	\$ 644.00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 3,096.00	\$ 3,204.48	\$ 3,299.98	\$ 3,415.61	\$ 3,517.39
INSUMOS DE LIMPIEZA	\$ 1,992.00	\$ 1,992.00	\$ 1,992.00	\$ 1,992.00	\$ 1,992.00
TRANSPORTE	\$ 16,615.08	\$ 16,615.08	\$ 16,615.08	\$ 16,615.08	\$ 16,615.08
TOTAL	\$ 41,739.08	\$ 41,847.56	\$ 41,943.06	\$ 42,058.69	\$ 42,160.47



5.6.2 Proyección de Gastos Operacionales.

5.6.2.1 Gastos Administrativos.

Tabla 41: Mano de Obra Indirecta.

CANT.	MANO DE OBRA INDIRECTA DESCRIPCION O CARGO	ALARIO C/	SUELDO	12.15%	SMV		Vacaciones	SUELDO * 8,33%	TOTAL MENSUAL	3.20%	3.50%	2.98%	3.50%	2.98%
				APORTE PAT	SUELDO /12	354 SMV /12		FDO RESERVA		2015	2016	2017	2018	2019
1	Gerente	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 303.75	\$ 208.33	\$ 29.50	\$ 104.17	\$ 208.25	\$ 3,354.00	\$ 40,248.00	\$ 41,658.29	\$ 42,899.71	\$ 44,402.91	\$ 45,726.12
1	Jefe de Exportaciones	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 145.80	\$ 100.00	\$ 29.50	\$ 50.00	\$ 99.96	\$ 1,625.26	\$ 19,503.12	\$ 20,186.51	\$ 20,788.07	\$ 21,516.48	\$ 22,157.67
1	Jefe Administrativo y Financiero	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 145.80	\$ 100.00	\$ 12.15	\$ 50.00	\$ 99.96	\$ 1,607.91	\$ 19,294.92	\$ 19,971.01	\$ 20,566.15	\$ 21,286.79	\$ 21,921.13
1	Asistente administrativo y financiero	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 72.90	\$ 50.00	\$ 6.08	\$ 25.00	\$ 49.98	\$ 803.96	\$ 9,647.46	\$ 9,985.51	\$ 10,283.08	\$ 10,643.39	\$ 10,960.57
1	Jefe De Producción	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 145.80	\$ 100.00	\$ 29.50	\$ 50.00	\$ 99.96	\$ 1,625.26	\$ 19,503.12	\$ 20,186.51	\$ 20,788.07	\$ 21,516.48	\$ 22,157.67
1	Asistente de Gerencia	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 72.90	\$ 50.00	\$ 29.50	\$ 25.00	\$ 49.98	\$ 827.38	\$ 9,928.56	\$ 10,276.46	\$ 10,582.70	\$ 10,953.51	\$ 11,279.93
3	Guardias	\$ 450.00	\$ 1,350.00	\$ 164.03	\$ 112.50	\$ 29.50	\$ 56.25	\$ 112.46	\$ 1,824.73	\$ 21,896.76	\$ 22,664.02	\$ 23,339.41	\$ 24,157.22	\$ 24,877.11
1	Conserje	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 29.50	\$ 18.75	\$ 37.49	\$ 627.91	\$ 7,534.92	\$ 7,798.94	\$ 8,031.35	\$ 8,312.77	\$ 8,560.49
1	Servicio de Aseo	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 48.60	\$ 33.33	\$ 29.50	\$ 16.67	\$ 33.32	\$ 561.42	\$ 6,737.04	\$ 6,973.11	\$ 7,180.90	\$ 7,432.52	\$ 7,654.01
	TOTAL		\$ 9,500.00	\$ 1,154.25	\$ 791.67	\$ 224.73	\$ 395.83	\$ 791.35	\$ 12,857.83	\$ 154,293.90	\$ 159,700.36	\$ 164,459.43	\$ 170,222.09	\$ 175,294.71



5.6.2.2 Gastos de Marketing y Ventas.

Tabla 42: Gastos de Publicidad.

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNIT	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	3.20%	3.50%	2.98%	3.50%	2.98%
					2015	2016	2017	2018	2019
1	Publicidad redes sociales	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 619.20	\$ 640.90	\$ 660.00	\$ 683.12	\$ 703.48
1	Apertura de página web	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,476.80	\$ 2,563.59	\$ 2,639.98	\$ 2,732.49	\$ 2,813.92
TOTAL			\$ 250.00	\$ 3,000.00	\$ 3,096.00	\$ 3,204.48	\$ 3,299.98	\$ 3,415.61	\$ 3,517.39

Tabla 43: Gastos de Transporte Interno

<i>Gasto de Transporte Interno</i>		
Detalle	Valor Unitario	Valor Anual
Flete interno	\$ 560.00	\$ 6,720.00
THC	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Certificado de Origen	\$ 10.36	\$ 124.32
Costos locales	\$ 130.00	\$ 1,560.00
Porteo CONTECON	\$ 88.09	\$ 1,057.08
Certificado Sanitario	\$ 35.00	\$ 420.00
Antinarcocticos	\$ 205.00	\$ 2,460.00
Verificadora	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Agente de Aduanas	\$ 67.20	\$ 806.40
Envio DHL	\$ 38.94	\$ 467.28
TOTAL		\$ 16,615.08

5.7 ESTADO DE PÉRDIDA Y GANANCIAS PROYECTADAS.

El estado de pérdidas y ganancias está proyectado en un periodo de 5 años los cuales nos demuestra la utilidad que tendrá el negocio, tomando en cuenta que tiene un incremento en sus ventas del 5% anualmente.



Tabla 44: Estado de Resultado Integral.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Año	AÑO INICIAL	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos						
Ingreso por ventas	\$ 0	\$ 2.914.833,60	\$ 3.137.089,66	\$ 3.359.823,03	\$ 3.616.009,53	\$ 3.872.746,21
	0	\$ 0	\$ 2.914.833,60	\$ 3.137.089,66	\$ 3.359.823,03	\$ 3.616.009,53
Costos y gastos						
Costos directos		\$ 1.663.306,93	\$ 1.807.668,66	\$ 1.954.614,05	\$ 2.124.258,91	\$ 2.296.939,92
Mano de obra directos		\$ 165.927,82	\$ 171.741,93	\$ 176.859,84	\$ 183.057,00	\$ 188.512,10
Total costos directos		(\$ 1.829.234,74)	(\$ 1.979.410,59)	(\$ 2.131.473,89)	(\$ 2.307.315,92)	(\$ 2.485.452,02)
Mano de Obra Indirecta		\$ 154.293,90	\$ 159.700,36	\$ 164.459,43	\$ 170.222,09	\$ 175.294,71
Costos indirectos		\$ 153.314,34	\$ 163.106,66	\$ 173.059,31	\$ 184.554,78	\$ 196.240,07
Total costos indirectos		(\$ 307.608,24)	(\$ 322.807,02)	(\$ 337.518,74)	(\$ 354.776,87)	(\$ 371.534,78)
Total Costos del proyecto		(\$ 2.136.842,98)	(\$ 2.302.217,61)	(\$ 2.468.992,62)	(\$ 2.662.092,78)	(\$ 2.856.986,80)
Gasto Financiero (intereses)		\$ 180.576,60	\$ 148.258,05	\$ 112.110,20	\$ 71.679,35	\$ 26.458,01
Depreciación Activos		(\$ 30.566,86)				
Utilidad antes de impuestos	\$ 0	\$ 928.000,35	\$ 952.563,23	\$ 972.373,74	\$ 995.029,23	\$ 1.011.650,55
-15% Participacion de trabajadores		\$ 139.200,05	\$ 142.884,49	\$ 145.856,06	\$ 149.254,38	\$ 151.747,58
UTILIDAD ANTES imp. Renta		\$ 788.800,30	\$ 809.678,75	\$ 826.517,68	\$ 845.774,85	\$ 859.902,97
25% Imp. Renta		\$ 197.200,07	\$ 202.419,69	\$ 206.629,42	\$ 211.443,71	\$ 214.975,74
UTILIDAD NETA		\$ 591.600,22	\$ 607.259,06	\$ 619.888,26	\$ 634.331,14	\$ 644.927,23



5.8. FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO

El flujo de caja que se analiza será tomando en cuenta el préstamo que se realizó a la CFN y con la inversión inicial descontada.

Tabla 45: Flujo de Caja del Inversionista.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Año	AÑO INICIAL	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos						
Ingreso por ventas	\$ 0	\$ 2,914,833.60	\$ 3,137,089.66	\$ 3,359,823.03	\$ 3,616,009.53	\$ 3,872,746.21
	0	\$ 2,914,833.60	\$ 3,137,089.66	\$ 3,359,823.03	\$ 3,616,009.53	\$ 3,872,746.21
Costos y gastos						
Costos directos		\$ 1,663,306.93	\$ 1,807,668.66	\$ 1,954,614.05	\$ 2,124,258.91	\$ 2,296,939.92
Mano de obra directos		\$ 165,927.82	\$ 171,741.93	\$ 176,859.84	\$ 183,057.00	\$ 188,512.10
Total costos directos		(\$ 1,829,234.74)	(\$ 1,979,410.59)	(\$ 2,131,473.89)	(\$ 2,307,315.92)	(\$ 2,485,452.02)
Mano de Obra Indirecta		\$ 154,293.90	\$ 159,700.36	\$ 164,459.43	\$ 170,222.09	\$ 175,294.71
Costos indirectos		\$ 153,314.34	\$ 163,106.66	\$ 173,059.31	\$ 184,554.78	\$ 196,240.07
Total costos indirectos		(\$ 307,608.24)	(\$ 322,807.02)	(\$ 337,518.74)	(\$ 354,776.87)	(\$ 371,534.78)
Total Costos del proyecto		(\$ 2,136,842.98)	(\$ 2,302,217.61)	(\$ 2,468,992.62)	(\$ 2,662,092.78)	(\$ 2,856,986.80)
Gasto Financiero (intereses)		\$ 180,576.60	\$ 148,258.05	\$ 112,110.20	\$ 71,679.35	\$ 26,458.01
Depreciación Activos		(\$ 30,566.86)	(\$ 30,566.86)	(\$ 30,566.86)	(\$ 30,566.86)	(\$ 30,566.86)
Utilidad antes de impuestos	\$ 0	\$ 928,000.35	\$ 952,563.23	\$ 972,373.74	\$ 995,029.23	\$ 1,011,650.55
-15% Participación de trabajadores		\$ 139,200.05	\$ 142,884.49	\$ 145,856.06	\$ 149,254.38	\$ 151,747.58
UTILIDAD ANTES imp. Renta		\$ 788,800.30	\$ 809,678.75	\$ 826,517.68	\$ 845,774.85	\$ 859,902.97
25% Imp. Renta		\$ 197,200.07	\$ 202,419.69	\$ 206,629.42	\$ 211,443.71	\$ 214,975.74
UTILIDAD NETA		\$ 591,600.22	\$ 607,259.06	\$ 619,888.26	\$ 634,331.14	\$ 644,927.23
Flujo						
Inversión	\$ (2,879,357.54)					
Pago Capital de Deuda	\$ 1,727,614.52	(\$ 272,762.75)	(\$ 305,081.30)	(\$ 341,229.14)	(\$ 381,660.00)	(\$ 426,881.34)
(-) Depreciación	\$ 0	\$ 30,566.86	\$ 30,566.86	\$ 30,566.86	\$ 30,566.86	\$ 30,566.86
Flujo Neto	(\$ 1,151,743)	\$ 349,404.34	\$ 332,744.63	\$ 309,225.98	\$ 283,238.00	\$ 248,612.75
Capital de Trabajo						
Valor de desecho						
Flujo Neto	-1,151,743.02	\$ 349,404.34	\$ 332,744.63	\$ 309,225.98	\$ 283,238.00	\$ 248,612.75



5.9 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

5.9.1 VAN

Es uno de los indicadores más importantes y decisivos en el análisis de nuestro proyecto, siendo la diferencia entre los ingresos y gastos, que se tiene a lo largo de su vida útil.

$$M = VA (1 + i)^n$$

$$VAN = \frac{M}{(1 + i)^n}$$

Se determina que el valor del VAN es:

\$186,054.78

Se obtiene en la inversión un VAN positivo, con los pagos que se efectuarán.

5.9.2 TIR

La tasa interna de retorno es aquella tasa de interés que iguala el valor actualizado del flujo de beneficios con el flujo de costos y ésta a su vez será la tasa de rendimiento que mantendrá el proyecto en su vida útil. El proyecto será rentable y consecuentemente rentable si la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de oportunidad de capital.

Este indicador con el anterior son los más importantes a la hora de invertir, se lo obtiene mediante interpolación de dos tasas extremas la mayor y la menor, y los valores actualizados de estas tasas.

Tabla 46: Calculo TIR

FLUJO TOTAL	\$ (1,151,743.02)	\$ 349,404.34	\$ 332,744.63	\$ 309,225.98	\$ 283,238.00	\$ 248,612.75
VAN	(\$ 186,054.78)					
TIR	10.76%					



5.9.3. TMAR.

Tabla 47: Calculo TMAR.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO TOTAL	VALOR ESPERADO	COSTO (%)	Factor de Ponderacion	Ponderacion (%)	
Accionistas	1.151.743,02	115.174,30	10,00%	0,4000	4,00%	
Prestamo bancario	1.727.614,52	120.933,02	7,00%	0,6000	4,20%	
TOTAL	2.879.357,54	236.107,32		1,00	8,20%	CPC = TMAR
						236.107,32

5.9.4. PAY BACK.

Tabla 48: Calculo PAY BACK.

<i>PayBack</i>						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Flujo de Efectivo	- 1.151.743,02	349.404,34	332.744,63	309.225,98	283.238,00	248.612,75
Flujo de Efectivo Descontado	- 1.151.743,02	322.924,53	307.527,38	285.791,11	261.772,65	229.771,49
Flujo de Efectivo Descartado	- 1.151.743,02	- 828.818,49	- 521.291,11	- 235.499,99	26.272,65	256.044,14

PayBack	4 años Recuperacion de Capital
----------------	---------------------------------------

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio nos da a conocer cuántas unidades, en este caso de cajas, necesitamos para cubrir los costos y saber desde cuando ya comenzamos a tener utilidades.

CMARGINAL = PRECIO - CMOD Y MOI UNITARIO	
PEQ=CDIR E IND/CMGNAL	
EN DÓLARES	$PE = CDIR\ E\ IND / (1 - (CVUNITARIO/PRECIO))$
EN CANTIDAD	$PE = CDIR\ E\ IND / (PRECIO - CVAR\ UNITARIO)$



CLASIFICACIÓN DE LOS INGRESOS Y COSTOS DE PRODUCCIÓN USD

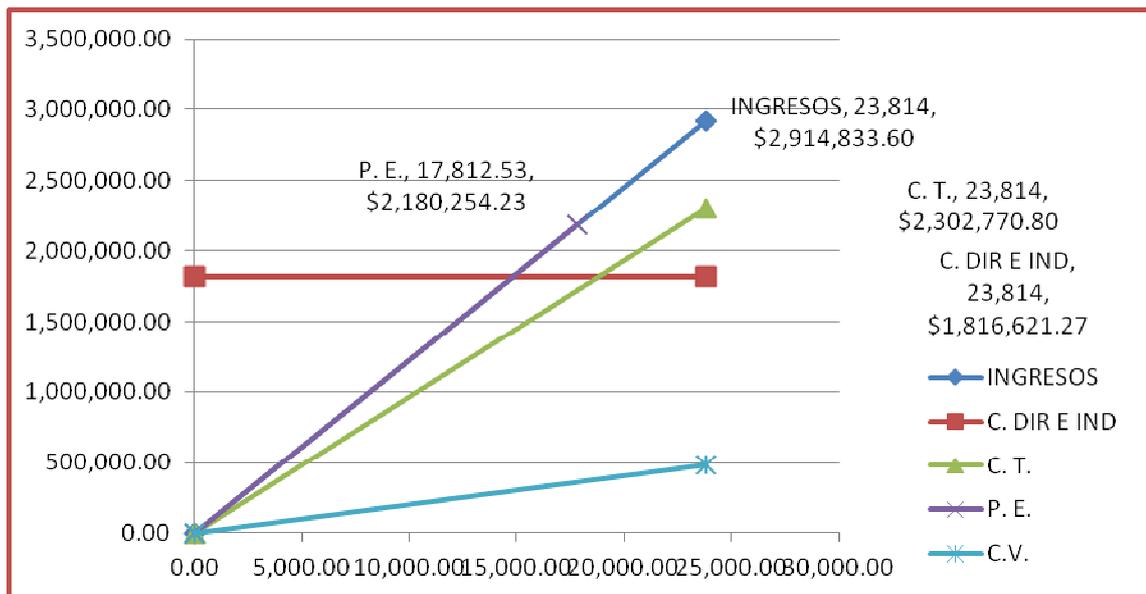
INGRESOS	\$	2.914.833,60
COSTOS DIR E IND	\$	1.816.621,27
COSTOS MOD Y MOI	\$	486.149,53
CANTIDAD CARTONES 16 UNIDADES		23.814,00

DATOS PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO		
CUENTAS	CANT. Anul	VALOR \$
INGRESOS	0,00	0,00
Cartones de 16 cajas de 4	23.814	\$ 2.914.833,60
C. DIR E IND	0,00	\$ 1.816.621,27
	23.814	\$ 1.816.621,27
C. MOD Y MOI	0,00	0,00
	23.814	\$ 486.149,53
C. T.	0,00	0,00
	23.814	\$ 2.302.770,80
P. E.	0,00	0,00
	17.812,53	\$ 2.180.254,23



PUNTO DE EQUILIBRIO	2015
PE \$	\$ 2.180.254,23
PE Q	17.812,53

Tabla 49: Punto de Equilibrio.



5.9.5. Ratios Financieros.

Tabla 50: Ratios Financieros.

INDICE
CAPITAL DE TRABAJO
Activo Corriente
Pasivo Corriente
(AC- PC)

RAZÓN DE LIQUIDEZ					
AÑOS					
0	1	2	3	4	5
\$ 2.302.770,80	\$ 2.492.705,12	\$ 2.577.293,02	\$ 2.682.493,98	\$ 2.813.050,86	\$ 3.517.035,71
\$ -	\$ 461.495,05	\$ 527.870,27	\$ 599.834,38	\$ 680.334,23	\$ 490.501,73
\$ 2.302.770,80	\$ 2.031.210,07	\$ 2.049.422,75	\$ 2.082.659,60	\$ 2.132.716,63	\$ 3.026.533,98



AÑOS						
0	1	2	3	4	5	
\$ 2.302.770,80	\$ 2.492.705,12	\$ 2.577.293,02	\$ 2.682.493,98	\$ 2.813.050,86	\$ 3.517.035,71	
\$ -	\$ 461.495,05	\$ 527.870,27	\$ 599.834,38	\$ 680.334,23	\$ 490.501,73	
-	5,40	4,88	4,47	4,13	7,17	VECES

INDICE
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO
PASIVOS
ACTIVOS
(PC/AC)

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO						
AÑOS						
0	1	2	3	4	5	
\$ 1.727.614,52	\$ 1.611.265,52	\$ 1.336.411,61	\$ 1.026.715,72	\$ 680.334,23	\$ 490.501,73	
\$ 2.592.674,17	\$ 2.751.397,63	\$ 2.804.774,66	\$ 2.878.764,76	\$ 2.979.641,11	\$ 3.653.945,42	
66,63%	58,56%	47,65%	35,67%	22,83%	13,42%	

INDICE
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO
Utilidad Neta
Total Patrimonio
(UN/TP)

RAZÓN DE RENTABILIDAD					
AÑOS					
1	2	3	4	5	
\$ 275.072,46	\$ 328.230,95	\$ 383.685,98	\$ 445.727,50	\$ 862.606,49	
\$ 1.426.815,47	\$ 1.755.046,42	\$ 2.138.732,41	\$ 2.584.459,91	\$ 3.447.066,40	
19,28%	18,70%	17,94%	17,25%	25,02%	



INDICE
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL
Utilidad Neta
Total Activo
(UNTA)

AÑOS				
1	2	3	4	5
\$ 56.640,11	\$ 51.926,72	\$ 51.128,06	\$ 51.353,71	\$ 52.791,43
\$ 2.751.397,63	\$ 2.804.774,66	\$ 2.878.764,76	\$ 2.979.641,11	\$ 3.653.945,42
2,06%	1,85%	1,78%	1,72%	1,44%

5.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA.

El plan de inversión de la empresa ECUAQUINUA es un poco elevada por sus activos fijos necesarios para el funcionamiento de la misma, por lo que se llega a dar un financiamiento del 60% aun plazo de 5 años a una institución financiera.

Se proyecta 5% de venta adicional para cada año así mismo de precio con un alza de 2.20% promedio cada año para satisfacer los costos de producción y demás costos indirectos. El primer año se pretende tener un ingreso de \$2,914.833.60.

Con los métodos financieros efectuados en el flujo de ingresos y gastos se comprobó que el Valor Actual Neto da \$186,054.78 siendo un valor positivo de tal manera que se muestra efectuable ante sus inversionistas.

La Tasa Interna de Retorno nos indica que nuestro plan será rentable, puesto que el porcentaje obtenido (10.76%) es mayor a la tasa de oportunidad de capital.

Con la técnica de Pay Back se corroboró que el tiempo aproximado de recuperación del desembolso inicial invertido en este proceso productivo será en el cuarto año, debido a que según datos proyectados por el Flujo Descontado Acumulado, justo en 4 años alcanza un valor positivo de \$26.272,65.

Gracias a los porcentajes obtenidos con las ratios financieros se pudo conocer que Ecuquinua S.A. gozará de rentabilidad Financiera.



CONCLUSIONES:

- El presente trabajo de investigación muestra que el producto a base de quinua tiene un alto valor nutricional infaltable en cada núcleo familiar, aportando energía, minerales como el hierro, el zinc y demás aminoácidos esenciales para el ser humano lo que hace que sea el cereal más beneficioso y tenga una gran acogida en New York-Estados Unidos.
- En la investigación realizada, la industria alimenticia de Estados Unidos demanda productos con alto valor nutricional y altos estándares de calidad que sean beneficiosas para el consumidor, es por eso que dimos un valor agregado a la quinua como las hojuelas de Cereal a base Quinua una opción donde no se perderá sus beneficios alimenticios y lograr de esta manera ser una opción para crecer en los mercados internacionales.
- La creación de una nueva planta productora de cereal de quinua consagrará vacantes a nuevas fuentes de talentos humanos ya que ellos son la clave fundamental para el triunfo de este plan de negocios convirtiéndolo en realidad induciendo al beneficio personal y económico para el país.
- Dada la importancia del talento humano dentro de la empresa ECUAQUINUA necesita los servicios de personas de se desempeñen con competitividad en cada una de sus áreas del cargo a ocupar generando buenas relaciones laborales y buen servicio, la empresa por su parte velara por su desarrollo personal y profesional.
- El proyecto será exitoso ya que nos dirigimos al sector alimenticio con un producto que implica una combinación de buen sabor y de calidad exigido por los consumidores innovando estrategias de empaque promoción los cuales juegan un papel importante para aumentar las ventas.



- Desde el punto de vista financiero y económico el proyecto se torna rentable mediante las condiciones actuales del mercado.

RECOMENDACIONES:

- Suscitar el presente plan de negocios por medio de una correcta gestión administrativa que genere rentabilidad con productos innovadores de alto valor nutricional.
- La empresa debe adecuar sus recursos con las oportunidades de mercado, ser dúctil en los procesos, comunicación entre las áreas de tal manera que sea cada vez más eficiente y productivo las labores.
- Es significativo que Ecuaquinoa proyecte sus cereales a niños desde los 3 a 15 años ya que será de vital importancia contribuir en su desarrollo físico y mental.
- Continuar con otras investigaciones según los gustos y preferencias de los consumidores para así considerar la demanda para mayores inversiones en infraestructura y equipos.
- Las relaciones internacionales deben tener un punto de equilibrio en cada negociación, no solo beneficiándose económicamente si no buscando la satisfacción del consumidor mediante ofertas nutritivas.