



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU
SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS
EMPRESARIALES**

TÍTULO: Exportación de Quinoa Orgánica Ecuatoriana a
Francia a través de Quinore S.A.

Plan de Negocios que se presenta como requisito previo a
optar el grado de Economista.

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

Jessica Alexandra Orejuela León.

SAMBORONDÓN, OCTUBRE, 2014

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
1.1. Propósito del proyecto.....	6
1.2. Información básica	8
1.3. Requerimientos financieros	9
2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	9
2.1. Misión.....	10
2.2. Objetivos del negocio	10
2.2.1. Objetivo General:	10
2.2.2. Objetivos Específicos:	10
2.3. Metas.....	10
3. VIABILIDAD LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL	11
3.1. Viabilidad Legal	11
3.2. Marco Societario y laboral	12
3.3. Incentivos Tributarios.....	13
3.4. Normas sanitarias y ambientales, de ser aplicable.....	13
4. ESTUDIO DE MERCADO.....	13
4.1. Mercado objetivo	15
4.2. Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico	16
4.3. Evaluación mercados potenciales	16
4.4. Análisis de oferta y análisis de la demanda.....	20
4.5. Análisis de las 4P's:	26
4.5.1. Producto.....	26
4.5.2. Precio	27
4.5.3. Plaza.....	28
4.5.4. Promoción	28
4.5.5. Análisis FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	29
5. ANÁLISIS OPERATIVO	29
5.1. Localización del Negocio	29
5.2. Tamaño del proyecto.....	30

5.3.	Capacidad instalada	31
5.4.	Descripción del producto.....	31
5.5.	Diagrama de procesos	32
5.6.	Ciclo del negocio	33
5.7.	Diseño de la planta y costos, de ser el caso.....	33
5.8.	Inversión en Insumos y tecnologías	33
5.9.	Abastecimiento de materias primas:	33
5.10.	Recursos Humanos	33
6.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	38
6.1.	Plan de inversiones y fuentes de financiamiento	38
6.2.	Calendario de inversiones	40
6.3.	Ingresos proyectados (5 años).....	40
6.4.	Flujos de Caja Proyectados (5 años).....	43
6.5.	Proyecciones de estados de resultados (5 años)	43
6.6.	Punto de equilibrio	44
6.7.	Resultados de la valoración del plan de negocios.....	44
6.8.	Análisis de sensibilidad	45
	BIBLIOGRAFÍA.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Requerimiento Financiero	9
Tabla 2	Información básica.....	18
Tabla 3	Componentes de la Quinoa.....	26
Tabla 4	Inversión Fija	30
Tabla 5	Financiamiento	40
Tabla 6	Amortización de Financiamiento	40
Tabla 7	Proyección Ventas	41
Tabla 8	Costos Directos	41
Tabla 9	Costos Indirectos	41
Tabla 10	Costos Totales	42
Tabla 11	Gastos de Ventas	42
Tabla 12	Gastos Administrativos	42
Tabla 13	43
Tabla 14	43
Tabla 15	44

Tabla 16.....	45
---------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Principales importadores de la UE	15
Gráfico 2 Producción de Quinoa.....	22
Gráfico 3 Importaciones	24
Gráfico 4 Importaciones de Francia	24
Gráfico 5 Segmentación del mercado francés de quinoa.....	25

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Pasos para constitución de compañías	12
Ilustración 3 Análisis FODA	29
Ilustración 2 Opciones de Promoción	28
Ilustración 4 Ubicación de oficina	30
Ilustración 5 Presentación producto	31
Ilustración 6 Organigrama Quinore S.A.....	33
Ilustración 7 Inversión Fija Quinore S.A.	39
Ilustración 8 Gastos Administrativos y Pre operacionales.....	39
Ilustración 9 Punto de Equilibrio	44

1. RESUMEN EJECUTIVO

Ecuador es reconocido a nivel internacional como un país tradicionalmente agropecuario, que cuenta además con una de las más grandes diversidades ecológicas por metro cuadrado. Privilegiado por su clima y geografía, es una zona para la agroindustria que le ha proporcionado a la nación una aportación económica notable desde su independencia. Por las características anteriormente mencionadas el país se ha permitido basar su economía en los ingresos generados por la exportación de productos agrícolas, ya que representa el gran factor equilibrante en la balanza comercial del país, distinción que desde la década de los setenta solo la comparte con la explotación y comercialización de petróleo, que sin lugar a duda es el rubro de mayor aporte en la actualidad (INEC, 2000).

La tendencia agrícola se da básicamente por sus características del suelo y del medio ambiente, es por esto que del 40% de la población que habita en el área rural, sus dos terceras partes están conformados por productores agropecuarios, los mismos que viven en las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA). Se estima que alrededor del 25% de la población ecuatoriana está vinculada a ésta actividad y que el 62% de la población rural trabaja en ella (Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, 2000). Los cultivos del Ecuador se dividen en: transitorios, tales como arroz, maíz, soya, y papa; mientras que el 63% de la producción corresponde a cultivos permanentes, comprendidos por banano, cacao, plátano, café, caña de azúcar, entre otros productos. Es de conocimiento general que los principales productos agrícolas de exportación ecuatoriana son banano, cacao y flores, reconocidos mundialmente por su calidad (PRO ECUADOR, 2013).

En el año 1993 crece la demanda de productos no tradicionales como la quinua, por ello la presente investigación se enfoca en un producto prometedor, con tendencia al crecimiento para canalizar la transformación de sus derivados, además se cuantificará el conocimiento a personas relacionadas con la agricultura de la Quinua. Este estudio de factibilidad está encaminado a comprobar la posibilidad de exportación de quinua con miras a obtener una rentabilidad en el sector agroindustrial considerando un nicho de mercado como cliente potencial para este producto.

El principal objetivo de la investigación consiste en desarrollar un plan de negocios para su comercialización efectiva y de esta manera incentivar a los inversionistas en esta área productiva, que transforma plantas no tradicionales en materia prima para procesos industriales, creando trabajo. En base a los antecedentes mencionados nace la idea de crear una compañía exportadora de Quinua orgánica con destino a Francia, con el respaldo de la gran demanda comprobada, alrededor de 4,400 TON importadas, resultando ser el mercado europeo de mayor consumo. La producción ecuatoriana no alcanzaba ni las 1,000 TON anuales hasta el año 2013 pero gracias al compromiso por parte del gobierno, en querer reactivar esos cultivos que cada vez son más apetecidos por el consumo mundial, se estima que para el año 2015 Ecuador cuente ya con 10,000 hectáreas destinadas a ese cultivo, es decir se aspira cuadruplicar la producción actual.

Tras una evaluación financiera, se ha logrado concluir que el plan de negocio planteado QUINORE S.A. resulta rentable. Obteniendo un TIR de 64,11%, VAN de \$473,808.54, resultados que sugieren que el negocio puede desarrollarse, debido a que cubre los requisitos mínimos aceptables de rentabilidad.

1.1. Propósito del proyecto

El gobierno ecuatoriano se ha encargado de incentivar a los pequeños y medianos productores de aprovechar los recursos naturales con los que

se cuenta, de esa manera ya no solo basar su economía en productos agrícolas como el banano y cacao, lo que no le ha permitido ser competitivo con países cercanos de similares características sociales, económicas y geográficas.

Como resultado a aquella búsqueda y debido a las cualidades del suelo ecuatoriano se puede considerar a la gama de cereales como productos potenciales a producir y comercializar a nivel internacional. Particularmente la Quinua durante los últimos años ha logrado destacarse, gracias a su composición y a los beneficios de su consumo. Es un cereal que únicamente su producción se da en la zona andina, por lo cual Ecuador convierte a países como Bolivia, Colombia, Perú, Argentina y Chile en principales competidores en el mercado internacional (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR, 2013).

La quinua es un grano que gracias a los aminoácidos que contiene puede competir con alimentos de origen animal como los huevos y la carne, además está llena de vitaminas y minerales como potasio y fósforo, esto hace que sirva de reemplazo de varios alimentos (Vaca & Vinueza, 2010). El producto ha logrado captar el interés por parte de países que cada vez se preocupan más por la salud de su población, la calidad del producto que consumen y por sustituir aquellos que su consumo no es permanente durante el año debido a sus estaciones climáticas. El mercado Europeo demuestra una demanda creciente de quinua y en especial para la quinua orgánica, superan en 700 t anuales a las exportaciones de Bolivia, principal productor mundial de quinua (Vaca & Vinueza, 2010). Según datos proporcionados por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, los principales países importadores de alforfón, mijo y alpiste; lo demás cereales correspondiente a la subpartida 1008.90 son: Países Bajos (Holanda), Alemania e Italia.

1.2. Información básica

La presencia de la Cordillera de los Andes en países como Bolivia, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Chile y Argentina hace que sus áreas productivas tengan similitudes que permitan el crecimiento de ciertos productos agrícolas que no se pueden dar en otros territorios del mundo y así los dota de una ventaja competitiva. A la producción agrícola de esos sectores se la conoce como cultivos andinos y sus frutos se dividen en granos, tubérculos, raíces, frutales, aromáticas y medicinales (Jacobsen, Mujica, & Ortiz, La Importancia de los Cultivos Andinos, 2003).

Se conoce que el cultivo de granos andinos tuvo sus inicios 6,000 años antes de Cristo y eran considerados como alimentos para indios, es decir su consumo era exclusivo de las sociedades nativas (Vaca Pelaez & Vinuesa Alemán, 2010). Una de las características más importantes consideradas por analistas es la capacidad de resistencia a sequía, helada y salinidad a los que estos cultivos se enfrentan debido a su ubicación geográfica (Jacobsen et al., 2003).

Ecuador cuenta con una extensión territorial aproximada de 256,370 Km² y está dividida en 4 regiones naturales: costa, sierra, oriente e insular. El clima del país se ve influenciado por el paso de la cordillera, la cercanía con el mar y por su ubicación tropical, lo que provoca dos estaciones marcadas: Húmeda y seca. Las regiones costa y oriente tienen una temperatura que oscila entre los 20 °C y 33 °C, mientras que en la sierra, fluctúa entre los 8 °C y 26 °C (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones Pro Ecuador, 2013). Es así que la región sierra reúne las características necesarias para el óptimo desarrollo de aquellas plantaciones.

Entre los cereales de producción ecuatoriana y con alto nivel nutricional cabe destacar a la quinua, chocho y amaranto, los mismos que tienen un gran potencial de transformación en productos procesados y al que sin embargo se ha sub-explotado a lo largo de los años, perdiendo la

posibilidad de obtener mayores ingresos económicos para el país (Jacobsen & Sherwood, Informe sobre los rubros quinua, chocho y amaranto, 2002).

En la década de los 60' del siglo pasado, su cultivo y consumo fue considerado de una manera despectiva, en comparación a otros cereales como la cebada y el trigo, tratándolo como comida para "indios", "serranos", de la gente de "bajo nivel cultural", ignoraban los beneficios de su contenido (Alipio & Mujica Sánchez).

1.3. Requerimientos financieros

Para la viabilidad de este proyecto es necesario contar con recursos que permitan el abastecimiento, el procesamiento y la distribución del producto. Los costos en los que se estima incurrir son los siguientes:

Tabla 1 Requerimiento Financiero

INVERSIÓN INICIAL	Valor Total
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$103.264,00
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$3.800,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$34.900,28
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$141.964,28

Elaborado por el autor

2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Quinore S.A. es una empresa que adquiere la autorización para exportar distintos productos agrícolas ecuatorianos, enfocándose en el mercado europeo.

La empresa Quinore S.A. surge por la necesidad que existe en la Provincia de Chimborazo de que su producción sea vendida de manera eficiente, ofreciendo un canal de distribución efectivo, garantizado mediante un contrato establecido entre la exportadora y el cliente (importador), el mismo que tiene el conocimiento del mercado y cuenta con una demanda comprobada.

2.1. Misión

Canalizar la producción de quinua ecuatoriana para ser distribuida a mercados emergentes como Francia. Garantizando la calidad del producto mediante la cooperación con los productores.

2.2. Objetivos del negocio

2.2.1. Objetivo General:

Desarrollar un plan de negocio para la exportación de quinua orgánica ecuatoriana hacia países europeos como Francia.

2.2.2. Objetivos Específicos:

- Analizar la producción de Quinua en el Ecuador.
- Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda potencial existente en el mercado francés.
- Determinar la rentabilidad del plan de negocio para la exportación de quinua ecuatoriana hacia Francia.

2.3. Metas

- Establecer la empresa en el top of mind como proveedor del producto en los mercados objetivos.
- Mantener la rentabilidad del negocio.
- Expandir la distribución a nuevos mercados.

3. VIABILIDAD LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

3.1. Viabilidad Legal

A fin de llevar a cabo la actividad de servicios de la empresa es necesario constituir legalmente la misma, cumpliendo con los requisitos que establece la Superintendencia de Compañías y son:

- Registro único del contribuyente (RUC)
- Licencia única de actividad económica (otorgada por los municipios)
- Permisos de funcionamiento (según el tipo de empresa: producción o servicios)

En la actualidad la Superintendencia de Compañías ha reformado el proceso para adquirir esta documentación, con la intención de simplificarlo y así incentivar a los inversionistas. A continuación el detalle del nuevo procedimiento:

Ilustración 1 Pasos para constitución de compañías

Nuevo sistema de constitución de compañías en Ecuador (1)

Solo bastará una conexión a Internet para integrar una empresa.



1.- Ingresar al portal web:
www.supercias.gob.ec.
Crear e ingresar su usuario y contraseña



2.- Llenar el formulario de solicitud de constitución de compañías y adjuntar los documentos habilitantes.



3.- Un notario se encargará de ingresar al sistema, validar la información y asignar fecha y hora para firmar la escritura y los nombramientos.



4.- El Registro Mercantil validará la información y facilitará la razón de inscripción de la escritura y los nombramientos.



5.- El sistema remitirá la información de este trámite al Servicio de Rentas Internas (SRI) y se emitirá el RUC de la compañía.



6.- El sistema emitirá el número de expediente y notificará que el trámite de constitución ha finalizado.

Fuente: Superintendencia de Compañías- Diseño editorial másOmenos.

Adicionalmente es necesario cumplir con el requerimiento impuesto por la SENA (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador) el mismo que radica en adquirir la autorización de exportación por medio de la emisión de un “Token” que es una firma digital otorgada por el Banco Central del Ecuador a través de la empresa Security Data. Posteriormente es necesario el registro en el sistema ECUAPASS que es la parte fundamental en la web en donde se actualiza la información en la base de datos generando un usuario y una contraseña legalizada y con el interés de aceptación de todas las normas ahí indicadas y de esa forma se procede a la aceptación de la firma electrónica.

3.2. Marco Societario y laboral

La empresa a formarse será Sociedad Anónima.

3.3. Incentivos Tributarios

En concordancia con la Ley de fomento a jóvenes emprendedores la empresa que se va a crear cumple con los siguientes principios mencionados en el artículo 3:

- a) Formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad;
- b) Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo en torno a proyectos productivos con responsabilidad social;

3.4. Normas sanitarias y ambientales, de ser aplicable

No aplica.

4. ESTUDIO DE MERCADO

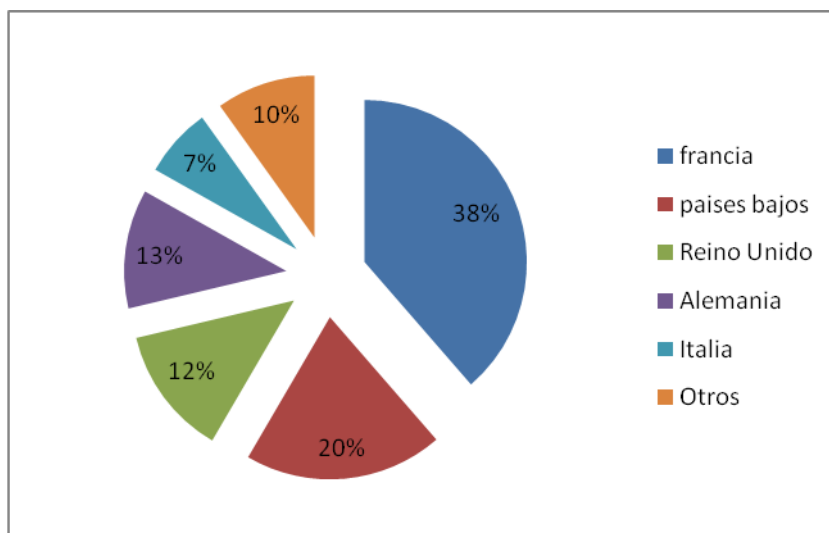
Las nuevas tendencias de consumo saludable y nutritivo están poco a poco influyendo a nivel mundial, pero no podemos dejar de resaltar que el mercado de la Unión Europea ha sido uno de los pioneros.

El acelerado ritmo de vida que tiene la población (consumidores) debido a que cada vez sus ocupaciones superan su tiempo disponible durante el día, ya sea por el reordenamiento de los roles en la sociedad; es decir, la “masculinización de la población femenina” ya que se ha incrementado la participación de la mujer con respecto a indicadores económicos referentes como “población económicamente activa”. Lo que ha desencadenado que las personas busquen opciones inmediatas pero que lamentablemente no sean beneficiosas para su salud, adaptando sus dietas diarias a lo que el mercado les ofrece, productos enteramente

procesados a precios bajos y que promueven su consumo con etiquetas que muestran mensajes como “low fat”, “sugar free” o “light” y que las personas que de alguna manera conocen que el primer paso antes de comprar un producto es revisar su listado de componentes, sean las únicas que descarten su compra y por ende su consumo.

Una de las más grandes preocupaciones de los gobiernos es promover una vida activa y saludable, por medio de campañas que concienticen a sus comunidades sobre los prejuicios de mantener una vida sedentaria y el consumo errado de alimentos. Entre las principales recomendaciones está la de elegir consumir productos naturales en lugar de procesados. Como consecuencia de esto, la demanda ha reflejado un cambio significativo durante la última década. Los productos naturales gran parte provienen de países del continente sudamericano, quienes gracias a las características de sus suelos y al conocimiento que heredaron sus comunidades indígenas sobre el cultivo de producción agrícola, han logrado conservar estos cultivos a pesar de que estos países se han visto también influenciados por tendencias mundiales de consumo no beneficioso para la salud del ser humano. De acuerdo con información estadística proporcionada por entidades internacionales como Eurostat podemos tener una mejor idea de cómo ha venido siendo el comportamiento del mercado europeo. A continuación un detalle sobre los principales importadores de productos naturales:

Gráfico 1 Principales importadores de la UE



Fuente: Eurostat, Ene-Oct 2012, Pro Ecuador.
Elaborado por el autor

4.1. Mercado objetivo

En base a un análisis con respecto a las preferencias y demandas de los principales importadores europeos, se ha escogido como mercado objetivo para nuestro estudio el país Francia, al que se procederá exportar la quinua que comercializa la empresa Quinore S.A. con los productores ubicados en la provincia de Chimborazo.

La población francesa tiene acceso a este tipo de productos a través de tiendas naturistas, las mismas que conforman el mayor canal minorista. Las tiendas dedicadas a la venta de alimentos saludables son abastecidas por grandes importadores de productos orgánicos tales como: BioCoop con 325 tiendas, La Vie Claire con 210 y Biomonde con 180.

El cliente potencial (importador) de la compañía Quinore S.A. la sede de sus oficinas está en el país Slovenia, cuenta con un Centro de Distribución de gran tamaño y totalmente tecnificado, apto para recibir todos los tipos de productos que importan desde diversos países. Su cartera de productos está comprendida de frutas, vegetales y una

variedad de alimentos orgánicos. Además gracias a su experiencia y a su reconocimiento en el mercado europeo, debido a que sus importaciones no solo se hacen con destino al país sede, sino que cuenta con una cartera de clientes muy variada y establecidas en otros países, de los que podemos mencionar como principales a Turquía, Alemania, Francia, Rusia, entre otros; países en los que básicamente abastece supermercados. Es por esto que Quinore S.A. tiene la seguridad de que su cliente conoce el mercado y cuenta con la cadena logística indicada.

Por lo tanto podemos concluir que el grupo meta de clientes potenciales y reales está formado tanto por hombres como por mujeres que gozan de un poder adquisitivo medio-alto, por ser población económicamente activa y que son consumidores que demandan los productos orgánicos ya sea en tiendas naturistas como en los supermercados que ya son parte de este mercado orgánico.

El grupo de consumidores que se ven atraídos por una imagen sana se podría establecer que van desde oficinistas hasta familias jóvenes. En estos factores está la clave, así analizar propuestas y acciones de marketing a seguir por canales comercializadores.

4.2. Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico

El análisis PEST nos ayudará a identificar factores del macro entorno que podrían afectar en un futuro al normal funcionamiento de la compañía. Es una herramienta útil que nos permitirá comprender la posición de la empresa, los ciclos del mercado objetivo y la dirección operativa.

4.3. Evaluación mercados potenciales

FRANCIA

4.3.1. Factores Políticos

De la administración política de Francia está a cargo el Presidente de la República François Hollande militante del Partido Socialista PS, mediante elecciones legislativas el 6 de mayo del 2012, después de más de una década que los socialistas no habían estado en el poder. Además de contar con Presidente, Francia también cuenta con un Primer Ministro, el mismo que es elegido por el Presidente de la República y ocupa el cargo de Jefe de Gobierno por periodos de 5 años.

Las dos principales fuerzas políticas de Francia son el Partido Socialista (PS) y la Unión pour un Mouvement Populaire (UMP).

Al formar parte de la Unión Europea, el sistema más avanzado de integración de la política económica y política, se debe a las normas y acuerdos establecidos por ella. De los que podemos destacar los adquiridos como miembro de la OMC, abarcando áreas como la armonización de técnicas y normas, promoviendo la liberalización de corrientes de inversión y de capital, etc.

Países como Ecuador, catalogados con el nombre de países en vías de desarrollo se benefician de la reducción de aranceles sobre sus exportaciones y de franquicias de derecho de aduana en función del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) 2011-2014, aplicado a 7.200 productos con el objetivo de aportar a la promoción de desarrollo sostenible y a la reducción de los niveles de pobreza. El régimen clasifica a los productos como sensibles o no sensibles, de los que la mayor parte de productos agrícolas se definen como sensibles.

El SGP excluye del beneficio a países que han alcanzado un grado de desarrollo, es decir, a los que el Banco Mundial clasifica como países de ingreso alto y si han alcanzado diversificar sus exportaciones a la UE en un nivel considerado. Actualmente

Ecuador goza de las preferencias establecidas por el SGP, a las que tan solo tienen acceso 16 países. En el año 2012 la UE anunció que Ecuador mantendría este sistema de preferencias hasta enero del 2015, corriendo el riesgo de perderlas si el Banco Mundial procede a registrarlo como un país de renta media alta a lo largo de tres años consecutivos. Esta situación ya la vivió en el año 2011 y si el ritmo económico actual se mantiene podría volver a ocupar esa categoría.

La Unión Europea aplica un sistema de vigilancia a la importación de determinados productos agropecuarios, aceitunas de mesa, textiles, cereales, azúcar, acero y aceite de oliva, productos lácteos, frutas y hortalizas frescas, carne de vacuno, productos elaborados a base de frutas y hortalizas, bananas y alcohol etílico de origen agrícola. Los productos son sujetos a licencias automáticas con la finalidad de llevar controles estadísticos y para conocimiento del origen de los productos.

Su preferencia por el consumo de productos orgánicos los lleva a exigir un alto nivel de calidad y sobre todo certificada, es por eso que las exportadoras que deseen exportar productos orgánicos debe estar primero certificadas por BCS OKO GARANTIE, una entidad fundada en 1960 y acreditada como ente de control para la inspección y control del cumplimiento del reglamento europeo para productos orgánicos.

4.3.2. Factores Socioeconómicos

Tabla 2 Información básica

Población	65.951.611 (Julio 2013 est.)
Crecimiento poblacional	0,47% (2013 est.)
Capital	París

Principales Ciudades	París, Marsella-Aix-en-Provence, Lyon, Lille, Niza-Cannes
PIB	USD 2.58 billones (2012 est.)
Crecimiento PIB	0,1% (2012 est.)
PIB per cápita PPA	USD 35.500 (2012 est.)
Composición del PIB por sector	Agricultura: 1,9% (2012 est.) Industria: 18,3% (2012 est.) Servicios: 79,8% (2012 est.)
Moneda oficial	Euro
Tasa de cambio	0,78 Euros por USD (2012 est.)
Tasa de inflación anual	1,3% (2012 est.)
Inversión Bruta (%PIB)	19,9% (2012 est.)
Stock de dinero	USD 2.671 billones (31 de Diciembre 2012 est.)
Reservas de moneda internacional y oro	USD 171.9 mil millones (31 de Diciembre 2011 est.)

Fuente: The World Factbook, actualización a julio del 2013

Elaborado por: El autor

La economía de Francia es la quinta a nivel mundial y a nivel de Europa se ubica justo detrás de Alemania. Su comunidad conserva costumbres como la de comer en familia a pesar del ritmo acelerado de sus ciudades, a no beber ni ingerir nada entre comidas que puedan estropear el gusto por los alimentos, por estas razones y más se los considera un mercado exigente de calidad.

Podemos tener una referencia de las preferencias de consumo, basándonos en sus importaciones desde Ecuador con base en información brindada por el Banco Central del Ecuador.

Aunque es reconocido a nivel mundial como un país agrícola e industrial, su economía ha venido viviendo un cambio, la economía francesa está dirigiendo su enfoque al desarrollo del sector de servicios. Según un estudio llamado "Innovation 2030" entregado en

octubre del 2013 al presidente François Hollande, sugiere 7 principales sectores en los que Francia debe concentrarse para mejorar su economía:

- El reciclaje de materias
- La energía
- La valoración de los recursos marinos
- La química vegetal
- Las proteínas vegetales
- La medicina individualizada (Silver economía) que permite vivir mejor
- El “Big data” para crear nuevos servicios a partir de bases de datos.

4.3.3. Factores Tecnológicos

Al ser una potencia mundial no podría quedarse atrás con respecto a la tecnología y sus innovaciones. Francia es la cuna de grandes inventores como Los hermanos Lumière (inventor del proyector cinematográfico, Louis Pasteur (creador de la técnica de pasteurización, etc.

4.4. Análisis de oferta y análisis de la demanda

Producción

Durante los últimos años, se ha podido constatar el progresivo aumento de la producción de quinua, particularmente en los países que por tradición son considerados como principales productores, Bolivia, Perú y Ecuador, como consecuencia del incremento de la demanda en los países de la Unión Europea y Estados Unidos. Así, para el 2011 se estimó una superficie total sembrada entre los tres países de aproximadamente

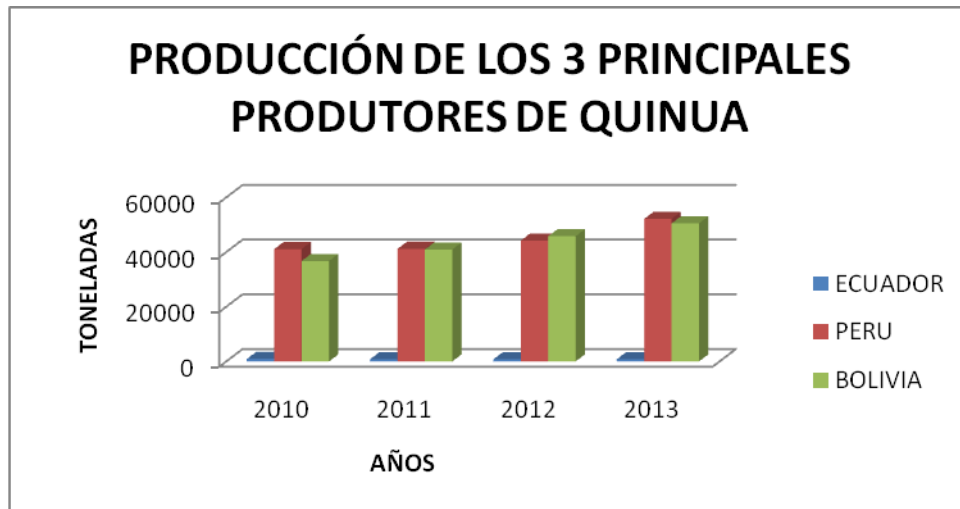
101.527 hectáreas y una producción de 80.241 toneladas, lo que representa que alrededor del 90% de la producción mundial está concentrada en ellos (FAOSTAT 2013).

En base a un análisis de una serie de diez años se logra demostrar que tanto la producción como la superficie total han crecido sostenidamente, a partir de 67.000 hectáreas registradas en el año 2000, con una producción total estimada de 52.626 toneladas, lo que significa que tanto la superficie bajo cultivo como la producción han aumentado en torno al 50% en un lapso de 10 años.

El conocimiento de las características y propiedades nutricionales de la quinua ha propiciado el interés por el consumo de esta planta. Varias son las razones que se pueden adjudicar al aumento en la superficie destinada a su cultivo y la variación en los volúmenes de producción, entre las más importantes se tiene las siguientes:

- a) Los gobiernos que mediante la ejecución de políticas intentan estimular su cultivo y revalorizar las culturas originarias.
- b) La facilidad de adaptación que tienen este tipo de cultivos a una gama de situaciones ecológicas.
- c) Al tratarse de un cultivo que es desarrollado prácticamente de manera exclusiva por pequeños productores, que por lo general la condición de la producción es orgánica, lo que le brinda esas características especiales, valoradas cada vez más en el comercio internacional.
- d) Posibilidades del uso del producto para la preparación e industrialización de una gran diversidad de alternativas.
- e) El incremento de la demanda que genera oportunidades de exportar a diversos mercados como Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea.

Gráfico 2 Producción de Quinua



Fuente: FAO
Elaborado por el autor

Como podemos apreciar en la gráfica anterior, Ecuador está considerado como el tercer productor de quinua a nivel mundial pero realmente la magnitud de su producción no les significa competencia a Perú y Bolivia. Al 2011 cuenta con alrededor de 1300 hectáreas cultivadas y su producción no alcanza las 1.000 toneladas, aun existiendo iniciativas por promover el cultivo de la quinua.

En la actualidad según comentarios emitidos por el MAGAP sobre la intención de incentivar esta área productiva, se pretende cuadruplicar la producción para el 2015. Gran parte de los cultivos están concentrados en las provincias Imbabura, Cotopaxi y Chimborazo, de esta última provincia se conoce que aproximadamente le corresponden 700 hectáreas del total de superficies cultivadas y de las que el 98% de su producción es orgánica. Alimentos orgánicos son todos aquellos que su elaboración se ha dado con la implementación de sistemas agrícolas, utilizando procesos naturales, en lugar de pesticidas y fertilizantes (insumos externos), con el propósito de mejorar la productividad.

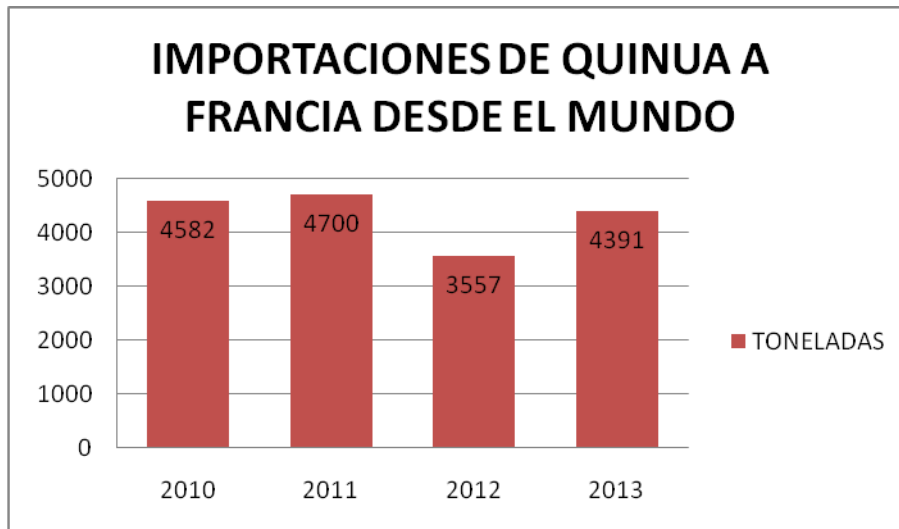
La notoria diferencia que el Ecuador mantiene con su competencia se debe a diversos factores, entre ellos:

1. Poca o nula capacitación a los productores sobre nuevos métodos
2. Falta de tecnología
3. Barreras al acceso a créditos para inversión en la producción
4. Desinformación del consumidor interno
5. Adaptación de tendencias de consumo erróneas

DEMANDA

No hay duda de que el principal motor para la expansión productiva que se ha registrado durante los últimos años, se debe a la revalorización de la quinua como producto natural, con alto valor nutritivo y que mantiene una poderosa vinculación a las raíces culturales indígenas del altiplano sudamericano, lo mismo que ha dado lugar a un aumento significativo de la demanda en los mercados de los países industrializados. Las nuevas tendencias del consumo internacional, han causado importantes cambios tanto en la producción como en la presentación de los productos. Son los productos orgánicos los de mayor demanda, naciendo la necesidad de validar los procesos más adecuados en compromiso de cumplir con las exigencias de un mundo no equilibrado y sin conciencia ecológica, provocando que la quinua orgánica se transforme en un producto apetecido por consumidores elite, con una fuerte demanda en países de altos índices de crecimiento y poder adquisitivo como la Unión Europea. Los principales consumidores de quinua pertenecientes a la Unión Europea son: Alemania, Francia y Holanda. Para el estudio de este negocio hemos tomado como mercado objetivo al país Francia, a continuación mediante gráficas estadísticas se demuestra la existencia de demanda potencial de ese mercado:

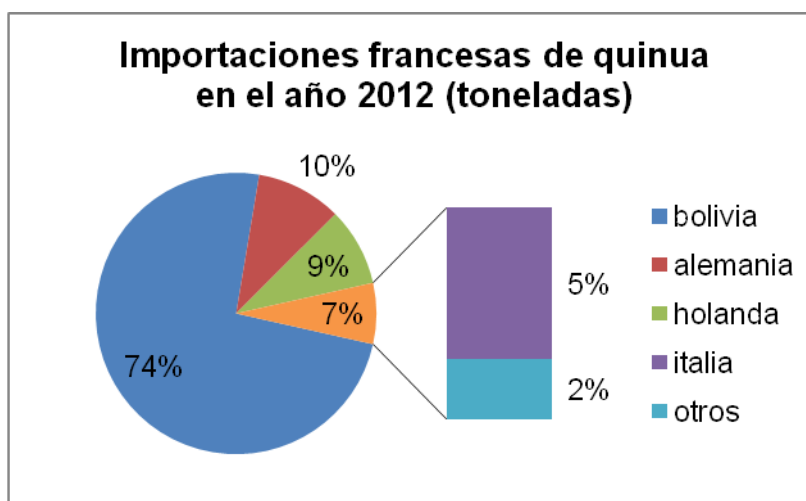
Gráfico 3 Importaciones



Fuente: COMTRADE, TRADEMAP
Elaborado por el autor

A partir de información obtenida de fuentes como Comtrade y Trademap se puede verificar que la demanda de quinua por parte de la población francesa ha tenido un incremento considerable año a año, generando de esa manera que existan oportunidades para que países como Ecuador que está en proceso de incrementar su oferta tenga cabida su producto, a pesar de que su primer proveedor sea Bolivia, el mismo que cuenta con una producción de alrededor de 45.000 toneladas

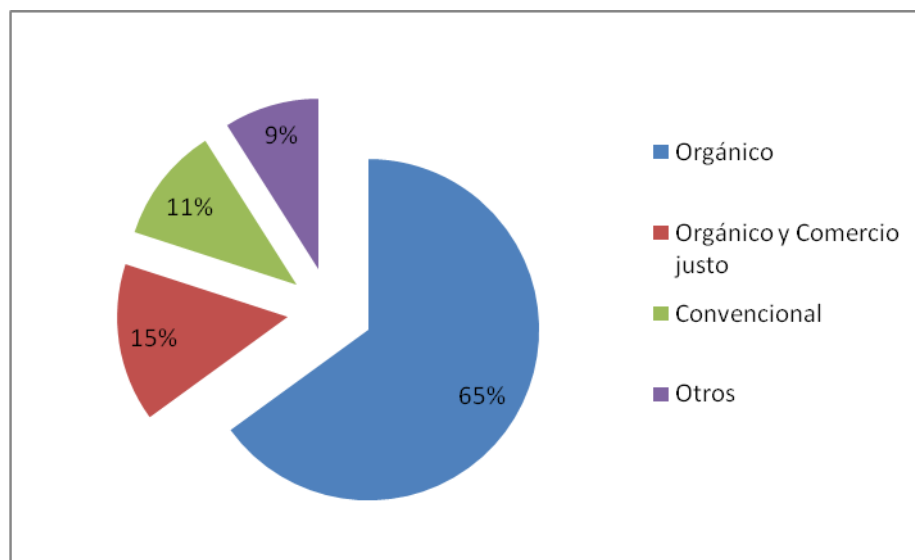
Gráfico 4 Importaciones de Francia



Fuente: Eurostat Ene-Oct 2012
Elaborado por el autor

El mercado francés así mismo tiene sus preferencias en cuanto al tipo de quinua que consume. Información estadística brinda por ProFound, da a conocer que el 65% de sus importaciones son de quinua orgánica, el 15% orgánica y bajo las normativas del comercio justo, el 11% es quinua convencional y el 9% es de otros tipos.

Gráfico 5 Segmentación del mercado francés de quinua



Fuente: ProFound, 2013
Elaborado por el autor

Si bien es cierto que la cantidad de producción ecuatoriana aún no logra ser competitiva con respecto a la producción de los países como Bolivia y Perú, no se puede anticipar que no tenga cabida en el mercado internacional, ya que la calidad y el precio de su producto lo convierten en potencial competidor.

Para poder garantizar la negociación entre los productores y exportadora, se les ofrece una especie de acuerdos a largo plazo que serán confirmados mediante el intercambio de cartas de intención y compromiso, los mismos que están respaldados bajo el contrato anual que la exportadora mantiene con su cliente (importador).

4.5. Análisis de las 4P's:

4.5.1. Producto

La quínoa o quinua, también conocida como “el cereal madre” en lengua quechua, es uno de los cultivos más antiguos con alrededor de 7000 años (Pearsall, 1992), fue el alimento básico para los Incas, los mismos que reconocieron su valor nutricional desde muy temprano (Mujica, Marathee, & Izquierdo, 2001) pero que con la llegada de los españoles su cultivo fue sustituido por el maíz y la papa, y en poco tiempo desapareció junto con la aniquilación de esta cultura (Vaca & Vinueza, 2010). La quinua es un alimento con un gran nivel de contenido proteico, su composición es similar a la composición aminoácida de la caseína, proteína de la leche. Lo que permite considerar a la quinua como un bien sustituto de la carne, huevo, queso, etc. (Bruin, A.D, 1964).

Tabla 3 Componentes de la Quinua

Componentes (%)	Quinua	Carne	Huevo	Queso	Leche vacuna	Leche humana
Proteínas	13,00	30,00	14,00	18,00	3,50	1,80
Grasas	6,10	5,00	3,20		3,50	3,50
Hidratos de Carbono	71,00					
Azúcar					4,70	7,50
Hierro	5,20	2,20	3,20		2,50	
Calorías 100g	350,00	431,00	200,00	24,00	60,00	80,00

Fuente: FAO

Elaborado por el autor

Además la quinua también está compuesta por calcio, hierro, fósforo y magnesio, con un índice mayor al del resto de cereales. Es rica en fibras y vitaminas del grupo B y lo más relevante en el mundo actual es que no contiene gluten (Minaya, 2009).

Este cereal no puede ser de uso directo, ya que en su exterior, recubriendo la semilla está presente la saponina, llamada así por sus propiedades semejantes a las del jabón. No se han encontrado efectos negativos, pero es necesario lavarlas antes de consumir porque en algunos casos le da un sabor amargo y desagradable a la quinua (Repo-Carrasco, Espinoza, & Jacobsen, 2003). Existen varios métodos de procesamiento del grano de quinua para eliminar la saponina; entre ellos se puede enumerar al método húmedo (lavado), método seco o escarificado.

La FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) ha reconocido a la Quinua como uno de los cereales más completos, capaz de sustituir a cualquiera de los alimentos de una dieta diaria y como un producto potencial para solucionar la desnutrición infantil, problema que afecta a los países en desarrollo (Alipio & Mujica Sánchez).

En Ecuador la producción de quinua se encuentra dividida entre las provincias de Cotopaxi, Carchi, Imbabura, Azuay y Chimborazo. Se cultivan cerca de 2.000 ha de quinua y dado a su gran tolerancia a las condiciones climáticas se estima que se pueda alcanzar las 9.000 ha, lo que representa una tercera parte del área total de los cultivos anuales de la Sierra (28.000 ha) (Jacobsen & Sherwood, Informe sobre los rubros quinua, chocho y amaranto, 2002).

El producto es quinua orgánica y será vendida en única presentación de sacos (fundas de papel) de 25 kilos.

4.5.2. Precio

El producto es quinua orgánica y será vendida en única presentación de sacos (fundas de papel) de 25 kilos. El precio está establecido acorde al promedio de precios referentes en el mercado internacional, precio FOB \$4,18 - \$5,07. Se prevé incremento en los precios

mediante el control del tamaño, calidad, stock de las cosechas en los países de mayor producción.

4.5.3. Plaza

La oficina de Quinore S.A. estará ubicado en sector empresarial de la ciudad de Guayaquil, específicamente en la ciudadela Kennedy Norte, Mz. 703 Edificio San Luis. Las exportaciones serán hechas desde el puerto marítimo “Libertador Simón Bolívar” con producción proveniente de la provincia de Chimborazo, hacia el puerto de Le Havre que es uno de los 100 puertos de Francia entre los principales y auxiliares.

4.5.4. Promoción

Con la finalidad de lograr satisfacer la demanda y necesidades del segmento escogido, se decidió poner en práctica las siguientes actividades:

Ilustración 2 Opciones de Promoción



Elaborado por el autor

4.5.5. Análisis FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Ilustración 3 Análisis FODA



Elaborado por el autor

5. ANÁLISIS OPERATIVO

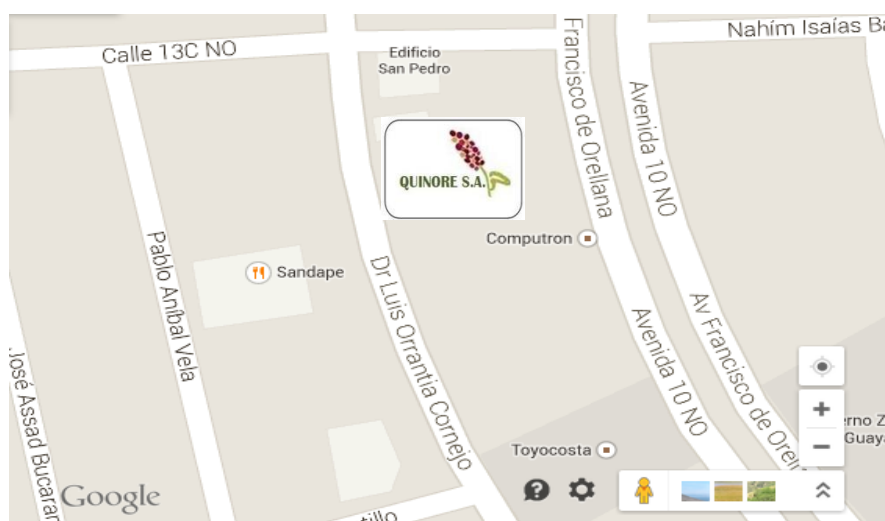
5.1. Localización del Negocio

En el momento de decidir emprender un negocio, una de las decisiones más importantes y delicadas es elegir la ubicación adecuada, debido a que esto determinará la clientela, duración y hasta el éxito; se debe considerar que una apropiada localización contribuye en la disminución de posibles diferencias en el área administrativa.

Es así que, se podría decir que la tarea más importante es que el emprendedor elija cuál será lugar correcto para llevar a cabo con buenos resultados sus objetivos.

En pocas palabras, se puede asegurar que un buen negocio es aquel que maximiza el uso de sus recursos para captar clientes, es por eso que la exportadora Quinore S.A. estará ubicada en la ciudad de Guayaquil. Para el control del normal funcionamiento y aseguramiento de la calidad del producto se designará un inspector de calidad, que sea quién recorra los cultivos de los proveedores y en caso de ser necesario brindarle asesoramiento para la optimización de sus cultivos.

Ilustración 4 Ubicación de oficina



5.2. Tamaño del proyecto

Para poner en marcha el negocio se necesitará disponer de una oficina en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, así como también del equipamiento con respecto a mobiliarios, tecnología, etc.

Tabla 4 Inversión Fija

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IVA Total
AREA ADMINISTRATIVA			
Vehículos	2	\$25.000,00	\$56.000,00
Equipos de Computación	6	\$4.800,00	\$32.256,00

Muebles y Equipos de oficina	3	\$3.000,00	\$10.080,00
Adecuación de oficina	1	\$3.000,00	\$3.360,00
Impresoras	4	\$350,00	\$1.568,00
TOTAL INVERSIÓN FIJA		\$ 36.150,00	\$ 103.264,00

5.3. Capacidad instalada

No aplica.

5.4. Descripción del producto

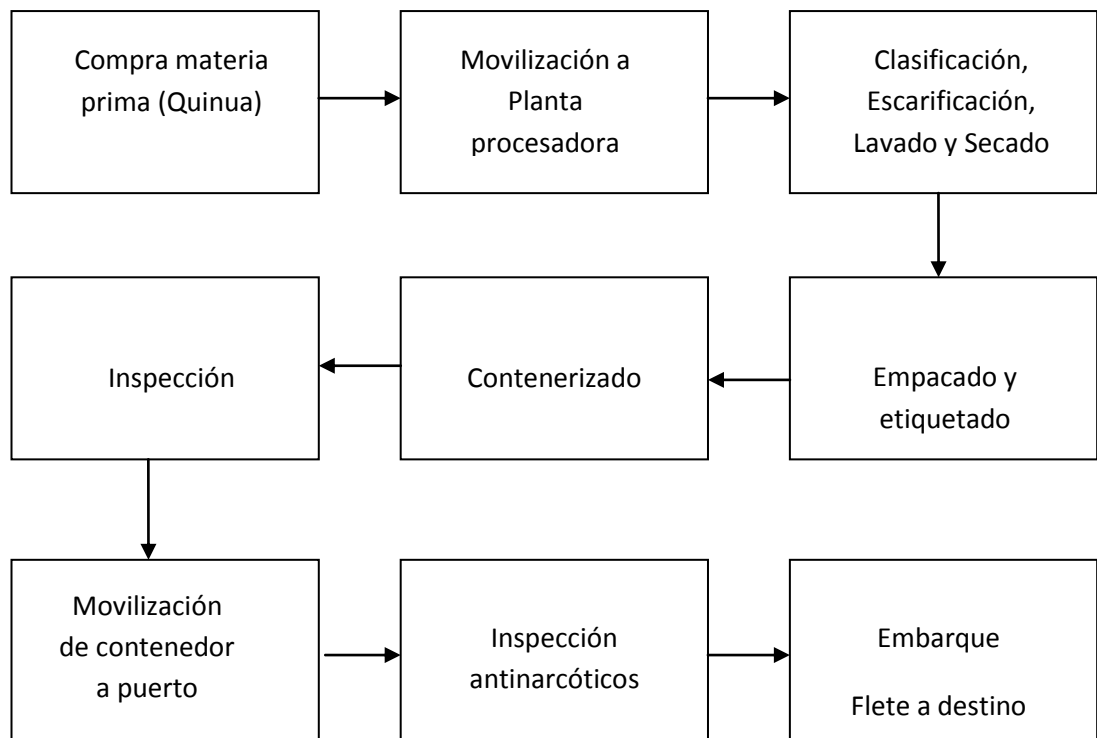
El producto a exportar es quinua orgánica, su partida arancelaria es 1008.50, es un grano de color blanco y será enviado empacado en sacos (fundas de papel) de 25 kilos. A continuación la imagen del producto a comercializar:

Ilustración 5 Presentación producto



5.5. Diagrama de procesos

Proceso de Exportación de Quinua



5.6. Ciclo del negocio

No aplica.

5.7. Diseño de la planta y costos, de ser el caso.

No aplica.

5.8. Inversión en Insumos y tecnologías

No aplica.

5.9. Abastecimiento de materias primas:

No aplica.

5.10. Recursos Humanos

Ilustración 6 Organigrama Quinore S.A.



La administración total de la compañía va a estar a cargo del Gerente General, quién a su vez tendrá en su equipo de trabajo 1 secretaria, 1 Asistente de Comercio Exterior, 1 Contador, 1 Asistente Contable, 1 Inspector de Calidad y 1 Mensajero. En total estará conformada por 7 colaboradores que con sus conocimientos y experiencia apoyarán al empuje de la empresa.

A continuación el detalle de las funciones a desempeñar cada cargo y el perfil que se solicita para ocuparlo:

Cargo: Gerente General

Funciones

- Representar a la compañía ante todas las entidades del estado y privadas.
- Negociar y buscar nuevos clientes.
- Administrar las finanzas de la compañía mediante la revisión y control de los estados financieros.
- Comercializar el producto con los proveedores.
- Establecer políticas tanto administrativas como financieras.

Requisitos y Habilidades

- Título profesional en Administración de Empresas, Ingeniera Comercial, Economía o carreras afines.
- Conocimiento avanzado en utilitarios de Office.
- Experiencia previa en la industria.
- Manejo de personal.
- Trabajo bajo presión.
- Liderazgo.

Cargo: Asistente Comercio Exterior

Funciones

- Tramitar todos los documentos, permisos, autorizaciones con el MAGAP.
- Declaraciones de exportación.
- Apertura de DAEs.
- Cotizar fletes con Naviera.
- Manejo total del sistema Ecuapass.
- Control de documentación de proveedores.

Requisitos y Habilidades

- Título profesional en Administración de Empresas, Ingeniería en Comercio Exterior, Negocios Internacionales o carreras afines.
- Conocimiento avanzado en utilitarios de Office.
- Experiencia previa en la industria.
- Aprendizaje autodidacta.
- Trabajo bajo presión.

Cargo: Contador

Funciones

- Control y manejo de información financiera.
- Preparar estados financieros e informar a Gerencia.
- Control y cumplimiento con todo lo relacionado a las exigencias impuestas por el SRI.
- Elaboración de Balances y cierres de año.

Requisitos y Habilidades

- Título profesional en Administración de Empresas, Ingeniera Comercial, C.P.A. o carreras afines.
- Conocimiento avanzado en utilitarios de Office.
- Experiencia previa en la industria.
- Manejo de personal.

- Trabajo bajo presión.
- Resguarda de información confidencial.
- Ética empresarial.

Cargo: Asistente Contable

Funciones

- Ingreso de información al sistema contable.
- Contabilización de roles, beneficios sociales y demás obligaciones.
- Analizar cuentas.
- Conciliación de cuentas.
- Preparación de reportes solicitados por su superior (Contador).
- Facturación.
- Emisión de retenciones.
- Control de inventario.

Requisitos y Habilidades

- Título profesional o estudiante de Administración de Empresas, Ingeniera Comercial, C.P.A. o carreras afines.
- Conocimiento avanzado en utilitarios de Office.
- Experiencia previa en la industria.
- Manejo de información confidencial
- Trabajo bajo presión.

Cargo: Inspector de Calidad

Funciones

- Coordinación y control de la producción y su estado con los proveedores.
- Visitas de campo.
- Asesoramiento y guía a los productores.

- Reportar la situación y el comportamiento de la producción.
- Coordinar con la compañía certificadora de calidad.
- Buscar proveedores potenciales.

Requisitos y Habilidades

- Título profesional en Ingeniería Agropecuaria o carreras afines.
- Conocimiento avanzado del proceso e industria.
- Experiencia previa.
- Trato cordial con proveedores.
- Trabajo bajo presión.
- Liderazgo.

Cargo: Secretaria de Gerencia/Recepcionista

Funciones

- Manejo y control de agenda de Gerencia.
- Técnicas de archivo.
- Atención y dirección de visitas.
- Uso apropiado del teléfono.
- Digitación o mecanografía

Requisitos y Habilidades

- Título profesional o estudiantes en Administración de Empresas, Ingeniera Comercial, Economía o carreras afines.
- Conocimiento avanzado en utilitarios de Office.
- Experiencia previa en la industria.
- Actitud positiva.
- Trabajo bajo presión.
- Capacidad para solucionar problemas.
- Experiencia en atención al cliente.

Cargo: Mensajero

Funciones

- Entrega y recepción de documentos a lugares que se le solicite.
- Envío de encomiendas.
- Pagos, depósitos, cambios de cheques en bancos.
- Compra de suministros de oficina o lo solicitados por el personal.

Requisitos y Habilidades


- Bachiller o estudiante.
- Capacidad de comunicación y entendimiento.
- Espíritu de servicio y cordialidad.
- Disponibilidad de tiempo.
- Trabajo bajo presión.

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. Plan de inversiones y fuentes de financiamiento

Los gastos en los que se incurrirá para inicio del funcionamiento del negocio se llaman pre-operativos y están comprendidos en gastos legales, necesarios como constitución de la compañía, registro y legalización de todos los documentos necesarios. Además se debe crear la imagen con la que será identificada la empresa, es decir el logo y toda la papelería y por últimos los gastos por los permisos de funcionamiento, los mismos que son solicitados ante la alcaldía de la ciudad.

Ilustración 7 Inversión Fija Quinore S.A.

							
ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IVA Total	Vida Útil	VALOR RESIDUAL	Depreciación Anual	Depreciación mensual
AREA ADMINISTRATIVA							
Vehículos	2	\$25.000,00	\$56.000,00	5		\$11.200,00	\$933,33
Equipos de Computación	6	\$4.800,00	\$32.256,00	3		\$10.752,00	\$896,00
Muebles y Equipos de oficina	3	\$3.000,00	\$10.080,00	10		\$1.008,00	\$84,00
Adecuación de oficina	1	\$3.000,00	\$3.360,00	10		\$336,00	\$28,00
Impresoras	4	\$350,00	\$1.568,00	3		\$522,67	\$43,56
TOTAL INVERSIÓN FIJA		\$ 36.150,00	\$ 103.264,00	\$ 31,00	\$ -	\$ 23.818,67	\$ 1.984,89

Elaborado por el autor

Ilustración 8 Gastos Administrativos y Pre operacionales

GASTOS PRE-OPERATIVOS	Valor Total
Gastos legales	\$2.000,00
Gastos de Imagen Corporativa	\$1.000,00
Gastos generales de funcionamiento	\$800,00
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$3.800,00

INVERSIÓN INICIAL	Valor Total
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$103.264,00
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$3.800,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$80.259,27
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$187.323,27

Elaborado por el autor

Así mismo se debe equipar con los implementos y adecuaciones necesarias a la oficina, gastos como equipos de computación, muebles y enseres, impresoras, vehículos, etc.

La sumatoria de los rubros de gastos pre-operacionales, inversión fija y capital de trabajo nos dan una clara idea de cuánto será la inversión inicial necesaria.

6.2. Calendario de inversiones

El negocio será financiado de la siguiente manera:

Tabla 5 Financiamiento

Financiamiento	Inversión USD	%
Préstamo bancario	110,000.00	59%
Capital propio	77,323.27	41%
Total	187,323.27	100%

Elaborado por el autor

El monto necesario a solicitar al banco en función de préstamo será por \$110,000.00 y se financiará por un tiempo máximo de 5 años a la tasa activa máxima para el segmento pymes, establecida por el Banco Central del Ecuador.

Tabla 6 Amortización de Financiamiento

Años	Principal	Intereses
1er.	\$ 17.146,33	\$ 12.103,07
2do.	\$ 19.288,42	\$ 9.960,98
3er.	\$ 21.698,12	\$ 7.551,28
4to.	\$ 24.408,86	\$ 4.840,54
5to.	\$ 27.458,26	\$ 1.791,14
TOTAL	\$ 110.000,00	\$ 36.247,00

Elaborado por el autor

6.3. Ingresos proyectados (5 años)

Se realiza el presupuesto de ventas bajo un escenario optimista, con una proyección estable durante los dos primeros años, es decir no sufre ningún incremento, mientras que durante el tercero y cuarto año las ventas crecen en un 50%, para luego en el quinto año duplicarse.

Tanto los precios como los costos y gastos están siendo calculados previniendo una posible inflación estándar del 4% anual.

Tabla 7 Proyección Ventas

INGRESO POR VENTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Quinoa en kilos	20.000	20.000	30.000	30.000	40.000
Precio de Venta por kilo	\$4,18	\$4,34	\$4,52	\$4,70	\$4,88
Ingresos mensuales	\$83.509,44	\$86.849,82	\$135.485,72	\$140.905,14	\$195.388,47
INGRESOS ANUALES	\$1.002.113,28	\$1.042.197,81	\$1.625.828,59	\$1.690.861,73	\$2.344.661,60
INFLACION		4%	4%	4%	4%

Tabla 8 Costos Directos

COSTO TOTAL MATERIALES DIRECTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades compradas Quinoa (lbs)	55000	55000	82500	82500	110000
Unidades compradas materia prima (Kg)	\$20.000,00	\$20.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$40.000,00
Costo Quinoa (lbs)	\$55.000,00	\$57.200,00	\$85.800,00	\$85.800,00	\$114.400,00
Proceso	\$700,00	\$728,00	\$1.092,00	\$1.092,00	\$1.456,00
Empaque (saco de 25kg)	\$800,00	\$832,00	\$1.248,00	\$1.248,00	\$624,00
Etiquetas	\$120,00	\$124,80	\$187,20	\$187,20	\$249,60
Total Costos Directos	\$56.620,00	\$58.884,80	\$88.327,20	\$88.327,20	\$116.729,60
Costo total mensual	\$2,83	\$2,94	\$2,94	\$2,94	\$2,92

Tabla 9 Costos Indirectos

COSTO INDIRECTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Certificado de Origen	\$50,00	\$52,00	\$78,00	\$78,00	\$104,00
Inspección de Calidad	\$175,00	\$182,00	\$273,00	\$273,00	\$364,00
Fletes internos	\$1.200,00	\$1.248,00	\$1.872,00	\$1.872,00	\$2.496,00
Inspección Agrocalidad	\$50,60	\$52,62	\$78,94	\$78,94	\$105,25
Transporte contenedor a puerto	\$800,00	\$832,00	\$1.248,00	\$1.248,00	\$1.664,00
Inspección Antinarcoáticos	\$160,00	\$166,40	\$249,60	\$249,60	\$332,80
Documentación (BL)	\$150,00	\$156,00	\$234,00	\$234,00	\$312,00
Sello contenedor	\$20,00	\$20,80	\$31,20	\$31,20	\$41,60
Agente de Aduanas	\$280,00	\$280,00	\$420,00	\$420,00	\$560,00
Manejo Terminal Portuario	\$144,00	\$149,76	\$224,64	\$224,64	\$299,52
Total costos indirectos	\$3.029,60	\$3.139,58	\$4.709,38	\$4.709,38	\$6.279,17
Costo total mensual	\$0,151	\$0,157	\$0,157	\$0,157	\$0,157

Tabla 10 Costos Totales

COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS TOTAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Total Directos	\$ 679.440,00	\$ 706.617,60	\$ 1.059.926,40	\$ 1.059.926,40	\$ 1.400.755,20
Costo Total Indirectos	\$ 36.355,20	\$ 37.675,01	\$ 56.512,51	\$ 56.512,51	\$ 75.350,02
COSTO VENTAS	\$ 715.795,20	\$ 744.292,61	\$ 1.116.438,91	\$ 1.116.438,91	\$ 1.476.105,22

COSTO UNITARIO POR KILO	\$ 2,98	\$ 4,18
--------------------------------	----------------	---------

Tabla 11 Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transp. - Com. / año	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18	\$ 7.019,15
Comisiones anuales	\$ 20.042,27	\$ 20.843,96	\$ 32.516,57	\$ 33.817,23	\$ 46.893,23
Publicidad anual	\$ 3.000,00	\$ 3.120,00	\$ 3.244,80	\$ 3.374,59	\$ 3.509,58
TOTAL G. VENTAS	\$ 29.042,27	\$ 30.203,96	\$ 42.250,97	\$ 43.941,01	\$ 57.421,96

Tabla 12 Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / año	\$161.271,60	\$167.722,46	\$174.431,36	\$181.408,62	\$188.664,96
Serv. Básicos / año	\$3.000,00	\$3.120,00	\$3.244,80	\$3.374,59	\$3.509,58
Suministros al año	\$2.160,00	\$2.246,40	\$2.336,26	\$2.429,71	\$2.526,89
Asesoría / año	\$4.800,00	\$4.812,48	\$4.824,96	\$4.837,44	\$4.849,92
Internet y Celular	\$3.600,00	\$3.744,00	\$3.893,76	\$4.049,51	\$4.211,49
Permisos / año	\$400,00	\$416,00	\$432,64	\$449,95	\$467,94
Deprec. Área Adm. / año	\$23.818,67	\$23.818,67	\$23.818,67	\$23.818,67	\$23.818,67
Presupuesto Alquiler de Oficina	\$24.000,00	\$24.960,00	\$25.958,40	\$26.996,74	\$28.076,61
Mant. Vehículo / año	\$4.800,00	\$4.992,00	\$5.191,68	\$5.399,35	\$5.615,32
Gastos Pre-operacionales	\$3.800,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL GASTOS ADM.	\$231.650,27	\$235.832,01	\$244.132,53	\$252.764,56	\$261.741,38

6.4. Flujos de Caja Proyectados (5 años)

Tabla 13

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	-\$103.264,00					
UAIT		\$ 13.522,48	\$ 21.908,26	\$ 215.454,90	\$ 272.876,71	\$ 547.601,90
Pago Part. Trab.		\$ -	(2.028,37)	(3.286,24)	(32.318,23)	(40.931,51)
Pago de IR		\$ -	(2.528,70)	(4.096,84)	(40.290,07)	(51.027,94)
EFFECTIVO NETO		\$ 13.522,48	\$ 17.351,18	\$ 208.071,81	\$ 200.268,41	\$ 455.642,45
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 23.818,67	\$ 23.818,67	\$ 23.818,67	\$ 23.818,67	23.818,67
(+) Aporte Accionistas	\$ 77.323,27					
(+) Préstamo concedido	\$ 110.000,00	(17.146,33)	(19.288,42)	(21.698,12)	(24.408,86)	(27.458,26)
FLUJO EFECTIVO OP.	\$ 84.059,27	\$ 20.194,81	\$ 21.881,43	\$ 210.192,36	\$ 199.678,21	\$ 452.002,86
(+) Saldo Inicial	-	\$ 84.059,27	\$ 104.254,08	\$ 126.135,51	\$ 336.327,87	\$ 536.006,08
(=) FLUJO ACUMULADO	\$84.059,27	\$104.254,08	\$126.135,51	\$336.327,87	\$536.006,08	\$988.008,94

6.5. Proyecciones de estados de resultados (5 años)

En base a los resultados obtenidos en el flujo de caja proyectado se elaboro las proyecciones de los estados de resultados.

Tabla 14

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 1.002.113,28	\$ 1.042.197,81	\$ 1.625.828,59	\$ 1.690.861,73	\$ 2.344.661,60
(-) Costo de Venta		\$ (715.795,20)	\$ (744.292,61)	\$ (1.116.438,91)	\$ (1.116.438,91)	\$ (1.476.105,22)
(=) Utilidad Bruta		\$ 286.318,08	\$ 297.905,20	\$ 509.389,67	\$ 574.422,82	\$ 868.556,38
(-) Gastos Administrativos		\$ (231.650,27)	\$ (235.832,01)	(244.132,53)	(252.764,56)	(261.741,38)
(-) Gastos de Ventas		\$ (29.042,27)	\$ (30.203,96)	(42.250,97)	(43.941,01)	(57.421,96)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 25.625,55	\$ 31.869,24	\$ 223.006,18	\$ 277.717,25	\$ 549.393,04
(-) Gastos Financieros		\$ (12.103,07)	\$ (9.960,98)	(7.551,28)	(4.840,54)	(1.791,14)
(=) UAIT		\$ 13.522,48	\$ 21.908,26	\$ 215.454,90	\$ 272.876,71	\$ 547.601,90
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (2.028,37)	\$ (3.286,24)	(32.318,23)	(40.931,51)	(82.140,29)
(-) Impuesto a la Renta	22%	\$ (2.528,70)	\$ (4.096,84)	(40.290,07)	(51.027,94)	(102.401,56)
UTILIDAD NETA		\$ 8.965,40	\$ 14.525,17	\$ 142.846,60	\$ 180.917,26	\$ 363.060,06

6.6. Punto de equilibrio

De acuerdo a los datos obtenidos mediante los cálculos de todos los costos directos e indirectos y en base a las ventas estimadas, podemos concluir que para llegar al punto de equilibrio es necesario vender anualmente alrededor de 218,519 kilos.

Ilustración 9 Punto de Equilibrio

PRECIO VENTA	\$	4,18		COSTOS VARIABLES		
(-) COSTOS VARIABLES	\$	2,98		Costo Total Directos	\$	679.440,00
MARGEN CONTRIBUCIÓN	\$	1,19		Costo Total Indirectos	\$	36.355,20
				Costos totales	\$	715.795,20
PUNTO EQUILIBRIO		218.519,93			\$	2,98
				COSTOS FIJOS	\$	260.692,53
				# KILOS / Año		240.000

6.7. Resultados de la valoración del plan de negocios

Tabla 15

QUINORE S.A. CÁLCULO DE TIR-VAN-IR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (187.323,27)					
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO	\$ (187.323,27)	\$ 20.194,81	\$ 21.881,43	\$ 210.192,36	\$ 199.678,21	\$ 452.002,86

TIR	49,36%
VAN	\$384.632,60
Pay Back	2,69 años
IR	9,97

6.8. Análisis de sensibilidad

Tabla 16

QUINORE S.A.								
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VARIACIÓN	
VENTAS		\$ 952.007,62	\$ 990.087,92	\$ 1.544.537,16	\$ 1.606.318,64	\$ 2.227.428,52	5%	
(-) Costo de Venta		\$ (751.584,96)	\$ (781.507,24)	\$ (1.172.260,86)	\$ (1.172.260,86)	\$ (1.549.910,48)	5%	
(=) Utilidad Bruta		\$ 200.422,66	\$ 208.580,68	\$ 372.276,30	\$ 434.057,78	\$ 677.518,04		
(-) Gastos Administrativos		\$ (231.650,27)	\$ (235.832,01)	\$ (244.132,53)	\$ (252.764,56)	\$ (261.741,38)		
(-) Gastos de Ventas		\$ (29.042,27)	\$ (30.203,96)	\$ (42.250,97)	\$ (43.941,01)	\$ (57.421,96)		
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ (60.269,88)	\$ (57.455,28)	\$ 85.892,80	\$ 137.352,21	\$ 358.354,70		
(-) Gastos Financieros		\$ (12.103,07)	\$ (9.960,98)	\$ (7.551,28)	\$ (4.840,54)	\$ (1.791,14)		
(=) UAIT		\$ (72.372,94)	\$ (67.416,26)	\$ 78.341,52	\$ 132.511,68	\$ 356.563,56		
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ 10.855,94	\$ 10.112,44	\$ (11.751,23)	\$ (19.876,75)		
Pago de IR		\$ -	\$ 15.379,25	\$ 14.325,96	\$ (16.647,57)	\$ (28.158,73)		
EFFECTIVO NETO		\$ (72.372,94)	\$ (41.181,07)	\$ 102.779,92	\$ 104.112,88	\$ 308.528,08		
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 23.818,67	\$ 23.818,67	\$ 23.818,67	\$ 23.818,67	\$ 23.818,67		
(+) Aporte Accionistas	77323,26567							
(+) Préstamo concedido	\$ 110.000,00	\$ (17.146,33)	\$ (19.288,42)	\$ (21.698,12)	\$ (24.408,86)	\$ (27.458,26)		
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (187.323,27)	\$ (65.700,61)	\$ (36.650,83)	\$ 104.900,46	\$ 103.522,68	\$ 304.888,49		
TIR	15,82%							
VAN	\$ 40.139,07							
Pay Back	3,60	años						

El análisis de sensibilidad se efectuó planteando un escenario pesimista, incrementando el costo de ventas y disminuyendo las ventas anuales. Tal como se puede observar, los dos primeros años el proyecto generó pérdidas pero en los próximos 3 años generó ganancia. Esto se puede deber a que las ventas esperadas en el escenario optimista para aquellos años sufrían un incremento. A pesar de las pérdidas de los primeros años se puede decir que el proyecto continúa siendo atractivo ya que genera una tasa interna de retorno del 15,82% y un VAN de \$40,139.07 y un payback de 3,60 años.

7. CONCLUSIONES

- Habiendo analizado aspectos relacionados con la implementación de la propuesta de la creación de la compañía exportadora Quinore S.A., es posible afirmar que existe un mercado potencial en

crecimiento y demandante de calidad que no está siendo cubierto en su totalidad.

- La rentabilidad que se obtiene bajo las condiciones de un escenario positivo, deja tener una idea clara de las expectativas y alcance que podría establecerse la empresa. Sabiendo que históricamente el crecimiento de la producción ha sido relativamente nulo, hace que la exportadora se maneje de manera conservadora y es por eso que se espera que las ventas durante los 2 primeros años no sufran cambios, sino que se mantengan.
- La propuesta de comercializar quinua orgánica con destino a Francia es factible, de acuerdo a los resultados obtenidos mediante cálculos financieros anteriormente mencionados. Es importante acotar que la producción de quinua en Ecuador es relativamente pequeña en comparación con sus competidores, pero esta solución se plantea en base a información estadística proporcionada por el gobierno que genera expectativa sobre el crecimiento a gran escala del índice de producción de quinua que proponen. Así mismo, se estima rentable el negocio debido a que la demanda del producto ha venido creciendo considerablemente durante los últimos 20 años.

BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de Diario El libertador en línea:
<http://www.ellibertadorenlínea.com.ar/2013/07/15/la-quinua-el-eje-de-la-interculturalidad/>
- Agencia Pro Ecuador. (27 de febrero de 2012). *Pro Ecuador*. Obtenido de Pro Ecuador:
<http://www.proecuador.gob.ec/institucional/oficinas/red-internacional/dubai/>
- Alandina Borda y Cordoso Gonzales. (1979). *La quinua y la kañiwa: cultivos andinos*. Bogota: CIID.
- AMBIENTE, P. D. (2012).
http://www.portaldelmedioambiente.com/noticias/853/la_palma_africana_un_proyecto_mundial_social_y_ecologicamente_destructor/.
Recuperado el 2012, de 2012.
- ANDES. (20 de septiembre de 2013). *Agencia Publica de noticias del Ecuador y Suramerica*. Obtenido de
<http://www.andes.info.ec/es/no-pierda-econom%C3%ADa/relaciones-entre-ecuador-francia-son-antiguas-siguen-blandas.html>
- Angel Mujica y Oscar Viñas. (2010). *El camino de la Quinua*. Hivos.
- ANGELFIRE. (2009). Obtenido de
www.angelfire.com/biz2/palmaaceitera/infotecnica.html
- ANGELFIRE. (ABRIL de 2011).
<http://www.angelfire.com/biz2/palmaaceitera/infotecnica.html>.
Recuperado el MAYO de 2012
- Armando Cardozo. (1959). *Estudio Comparativo del Valor Nutritivo de Torta de Palma Africana, Quinua y leche en polvo descremada*. Costa Rica: Orton Memorial.
- Banco Central. (2011). *ESTADÍSTICAS DE LOS GOBIERNOS ESTADÍSTICAS DE LOS GOBIERNOS 2000,2011*. Recuperado el 7 de Marzo de 2014, de

<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae61.pdf>

Banco central del Ecuador. (14 de agosto de 2013). Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Cáceres, J. (28 de Agosto de 2013). Estado de las exportaciones de muebles de madera del país. (J. Guzman, Entrevistador)

Camacho Angel y Torres Hugo. (1980). *Planta procesadora de quinua*. Lima: ICCA.

Camara de comercio de Guayaquil, C. (juloo de 2012). *Camara de comercio de Guayaquil*. Recuperado el 6 de Marzo de 2014, de <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/boletin%20comercio%20exterior%20no%20%2044%20julio.pdf>

Carraso Tania, D. I. (1999). *Doce experiencias de Desarrollo Indigena en America Latina*. La Paz: Abya Yala.

Cecilia Simons. (15 de Julio de 2013). *Suite*. Recuperado el 6 de Marzo de 2014, de Suite: <http://suite101.net/article/las-propiedades-nutricionales-de-la-quinoa-a32861>

DEFINICION.ORG. (2013). *DEFINICION.ORG*. Obtenido de <http://www.definicion.org/produccion>

direccion de inteligencia comercial eh inversiones. (30 de marzo de 2012). *ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/PROEC-FC2012-EAU.pdf>

FOREX, C. (2013). *EFXTO*. Obtenido de <http://www.efxto.com/diccionario/e/3698-exportaciones#ixzz2fSTkXxEx>

ILDIS. (2006). *Pequeños productores agropecuarios y la paertura comercial*. Quito dEcuador: iica pm a3.

INEC. (14 de febrero de 2011). *Instituto nacional ecuatoriano de censos*. Obtenido de Instituto nacional ecuatoriano de censos: www.google.com

- INEC. (2012). *DEFINICIONES BASICAS*. Obtenido de www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CD0QFjAD&url=http%3A%2F%2Fanda.inec.gob.ec%2Fanda%2Findex.php%2Fcatalog%2F205%2Fdownload%2F4082&ei=3ZA8UrCBAvOn4APc6YGABA&usg=AFQjCNExuLy8XAk2ZqrR2KogJulCPILuxA&bvm=bv.52434380,d.dmg
- INFOAGRO. (FEBRERO de 2012). http://www.infoagro.com/herbaceos/oleaginosas/palma_africana_aeitera_coroto_de_guinea_aabora.htm. Recuperado el MAYO de 2012
- INFOAGRO. (2012). *desarrollo del suelo*. Guayaquil.
- Instituto de promoción de exportaciones e inversiones. (2012). *Pro Ecuador*. Obtenido de Pro Ecuador: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/PROEC_GC2012_EAU.pdf
- Instituto de Promoción de Exportaciones Inversiones. (Junio de 2013). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado el 5 de Marzo de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Ficha-Comercial-de-Francia-Junio-2013.pdf>
- Janvry, d. A., & Glikman, P. (1991). *Encadenamiento de producción en la Economía Campesina*. San Jose Costa Rica: FIDA.
- Jordan, F. (2005). *Capacitación y participación Campesina*. San Jose, Costa Rica: IICA No 90.
- Julio Rivas. (2012 de Marzo de 2012). Cultivo de QUINUA .
- lizarzaburo, G. (26 de febrero de 2013). *Periodico Andes*. Obtenido de Andes: <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/ecuador-participa-feria-parte-fortalecimiento-relaciones-comerciales-emiratos-%C3%A1rabes-unidos>
- louffat, E. (2004). *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas*. Lima, lima, Peru.

- Luis Botero. (1990). *Chimborazo de los indios: estudios antropológicos*. Quito: Abya Yala.
- Luz Montoya y Lucero Martínez, L. (Junio de 2005). *Análisis de variables estratégica para la conformación de una cadena productiva de quinua en Colombia*. Recuperado el 6 de marzo de 2014, de http://coin.fao.org/coin-static/cms/media/16/13709711784430/analisis_cadena.pdf
- Martinez, L. (1998). *Comunidades y Tierras en el Ecuador*. Quito: Publicado en Ecuador Debate no 45.
- Miguel Altieri, 1. (1999). *Agroecología: Bases científicas para una agricultura sustentable*. Recuperado el 7 de Marzo de 2014, de Agroecología: Bases científicas para una agricultura sustentable: http://www.buitrago.com.ve/Gustavo/descargas/agroecologia_prime_raparte.pdf
- Morales Marcelo. (1973). *Informe Final Seminario Regional de Extensión Agrícola*. Caracas: ICCA.
- P&N Logística, Comercio Exterior. (10 de Febrero de 2011). *QuimiNet*. Obtenido de QuimiNet: <http://www.quiminet.com/articulos/los-10-tipos-de-incoterms-48084.htm>
- Products, A. (2012). *Informe del estado de la Quinua en el Ecuador*. Obtenido de http://www.unido.org/fileadmin/import/69925_ESTADO_DEL_ARTE_NACIONALPLANT_MEDIC_QUINUAAlleno__2_Rev.pdf
- ProEcuador. (20 de agosto de 2012). *ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/PROEC_GC2012_EAU.pdf
- ProEcuador. (22 de junio de 2013). *ameinfo*. Obtenido de ameinfo: <http://www.ameinfo.com/ecuador-continues-attract-dubai-based-suppliers-346138>
- ProEcuador. (25 de agosto de 2013). *ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador: <http://www.proecuador.gob.ec/>

PROECUADOR. (s.f.). *LA QUINUA EN FRANCIA* . Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-quinua-en-francia-2013/>

PYME. (16 de febrero de 2012). *Flujo de proceso de produccion* . Obtenido de flujo de proceso de produccion: www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=95&giro=11&ins=839

Quinoa Ecuador. (2012). Obtenido de http://quinuaecuador.blogspot.com/2012/08/historia-de-la-quinua_5.html