

Universidad del Rosario



Quino Andes: Proyecto de Emprendimiento

Trabajo de grado

Presentado por:  
Juan Sebastián Méndez  
Valentina González

Bogotá DC  
Noviembre 30 del 2017

Universidad del Rosario



Quino Andes: Proyecto de Emprendimiento

Trabajo de grado

Presentado por:  
Juan Sebastián Méndez  
Valentina González

Tutor: Ángela Pulido  
Programa: Administración de Negocios Internacionales

Bogotá DC  
Noviembre 30 del 2017

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen</b> .....	<b>4</b>
<b>Palabras Claves</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Key Words</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Presentación de la empresa</b> .....	<b>6</b>
1.1 Datos generales de la Empresa .....	6
1.2 Antecedentes del Proyecto .....	6
<b>2. Concepto de negocio</b> .....	<b>7</b>
2.1 Propuesta de valor .....	7
2.2 Modelo de negocio .....	9
2.3 Orientación Estratégica .....	10
<b>3. Producto o servicio</b> .....	<b>11</b>
<b>4. Análisis del mercado</b> .....	<b>13</b>
4.1 Descripción del entorno de negocios .....	13
4.1.1 Análisis PESTAL .....	17
4.1.1.1 Político .....	17
4.1.1.2 Económico .....	20
4.1.1.3 Social .....	21
4.1.1.4 Tecnológico.....	23
4.2 Descripción del mercado.....	24
4.3 Análisis de la competencia.....	27
4.4 Análisis DOFA.....	28
<b>5. Estrategia de mercadeo</b> .....	<b>28</b>
5.1 Plan de observación .....	28
5.2 Mezcla de mercadeo .....	31
5.3 Presupuesto .....	32
5.4 Estrategia comercial.....	34
<b>6. Estrategia Operativa</b> .....	<b>41</b>
6.1 Localización de la empresa.....	41
6.2 Procesos .....	43
<b>7. Estrategia administrativa</b> .....	<b>45</b>
7.1 Tamaño y estructura organizacional .....	45
<b>8. Plan Económico</b> .....	<b>48</b>
8.1 Plan de inversiones .....	48
8.2 Estructura de costos .....	50
8.3 Determinación del punto de equilibrio .....	53
<b>9. Plan Financiero</b> .....	<b>54</b>
9.1 Análisis de rentabilidad de la inversión .....	54
9.2 Proyección de distintos escenarios.....	57
9.2.1 Escenario A.....	57
9.2.2 Escenario B .....	58
<b>10. Bibliografía</b> .....	<b>60</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La esencia del proyecto se encuentra en el impulso al agro colombiano que se brindará con un proceso de exportación de un producto que surge con Fair Trade y un plan de agricultura sostenible. La idea del emprendimiento es conectar a los consumidores de quínoa orgánica en Alemania con los productores de quínoa orgánica en Colombia a través de un proceso comercial con toda la trazabilidad posible en donde el consumidor alemán sienta que está siendo justo no sólo con su cuerpo –como tanto les interesa hoy en día- si no además con el resto del mundo, y en particular con la agricultura de un país en vía de desarrollo.

El proyecto a continuación desarrolla el concepto de negocio, el mercado objetivo, la estrategia comercial, administrativa y operativa y los planes económicos del emprendimiento.

## **PALABRAS CLAVES**

Agricultura, Comercio Sostenible, Quínoa, Exportación, Trazabilidad, Campo.

## **ABSTRACT**

The project QuinoAndes seeks the development of Colombian agriculture through an exportation process made with the Fair Trade philosophy and a sustainable agriculture plan. The idea of this entrepreneurship plan is to connect organic quinoa consumers in Germany with organic quinoa producers in Colombia through a 100% traceable commercial process. With this, the German consumer will know he is being fair not only with his body, but also with the environment, and in particular with the agricultural society of a developing country.

The following project develops the business concept, the target market, the commercial, administrative and operational strategy and the economic plans of the enterprise purposed.

## **KEY WORDS**

Agriculture, Sustainable Trade, Quinoa, Export, Traceability, Colombian land.

# 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

## 1.1 Datos generales de la empresa

El proyecto QuinoAndes nace con la idea de constituir un puente de solidaridad entre dos países -Colombia y Alemania-, a través de la agricultura. El proyecto consiste puntualmente en exportar quínoa orgánica en distintas presentaciones cultivada por familias campesinas de Boyacá y Cundinamarca, a la ciudad de Hamburgo, Alemania. Queremos generar contacto directo entre nuestros proveedores, es decir los agricultores sembradores de quínoa y los consumidores finales del producto, que serán habitantes del norte de Alemania.

## 1.2 Antecedentes del proyecto

Seleccioné como área de interés la agricultura colombiana pues creo que, en miras del contexto político y social en el que nos encontramos como país actualmente, hay muchísimo por hacer y muchos ámbitos que apoyar. Desde pequeña he estado en contacto con el campo pues he tenido varias fincas que me han permitido entender la dinámica en las zonas alejadas de la civilización y en sus muchas veces difíciles condiciones de vida. Elijo la temática llena de motivación pues, aunque sé que no es un proyecto de corto plazo, creo que puedo causar un impacto suficiente que justifique mis esfuerzos por ayudar a este sector.

Con respecto al proyecto, tengo la expectativa de ayudar a al menos 3 familias concretas que vivan en el campo y del campo y que actualmente no encuentren un sistema efectivo de comercialización del producto que están cosechando. Quiero aprovechar la ventaja comparativa con la que cuenta Colombia con respecto a la cultivación de quínoa pues es un producto que surge de los Andes y encuentra en esta cadena montañosa las características ambientales ideales para su cultivo. A pesar de esto, Colombia se encuentra tan sólo en el quinto puesto de países exportadores de dicho producto (después de Perú, Bolivia, Ecuador y Chile) lo que causa en mí un interés particular por aumentar esta posición dadas nuestras capacidades de cultivación. Entiendo que es un proyecto ambicioso pero, después de 4 años de estudios de Administración en el Rosario me siento con las cualidades y herramientas necesarias para llevarlo a cabo con éxito.

Además de lo anterior, mi motivación en el proyecto particular de exportación de quínoa a Alemania –que será explicado en detalle más adelante- surgió de vivir 6 meses en la segunda ciudad más grande de Alemania, Hamburgo y querer aprovechar mi conocimiento avanzado del idioma alemán.

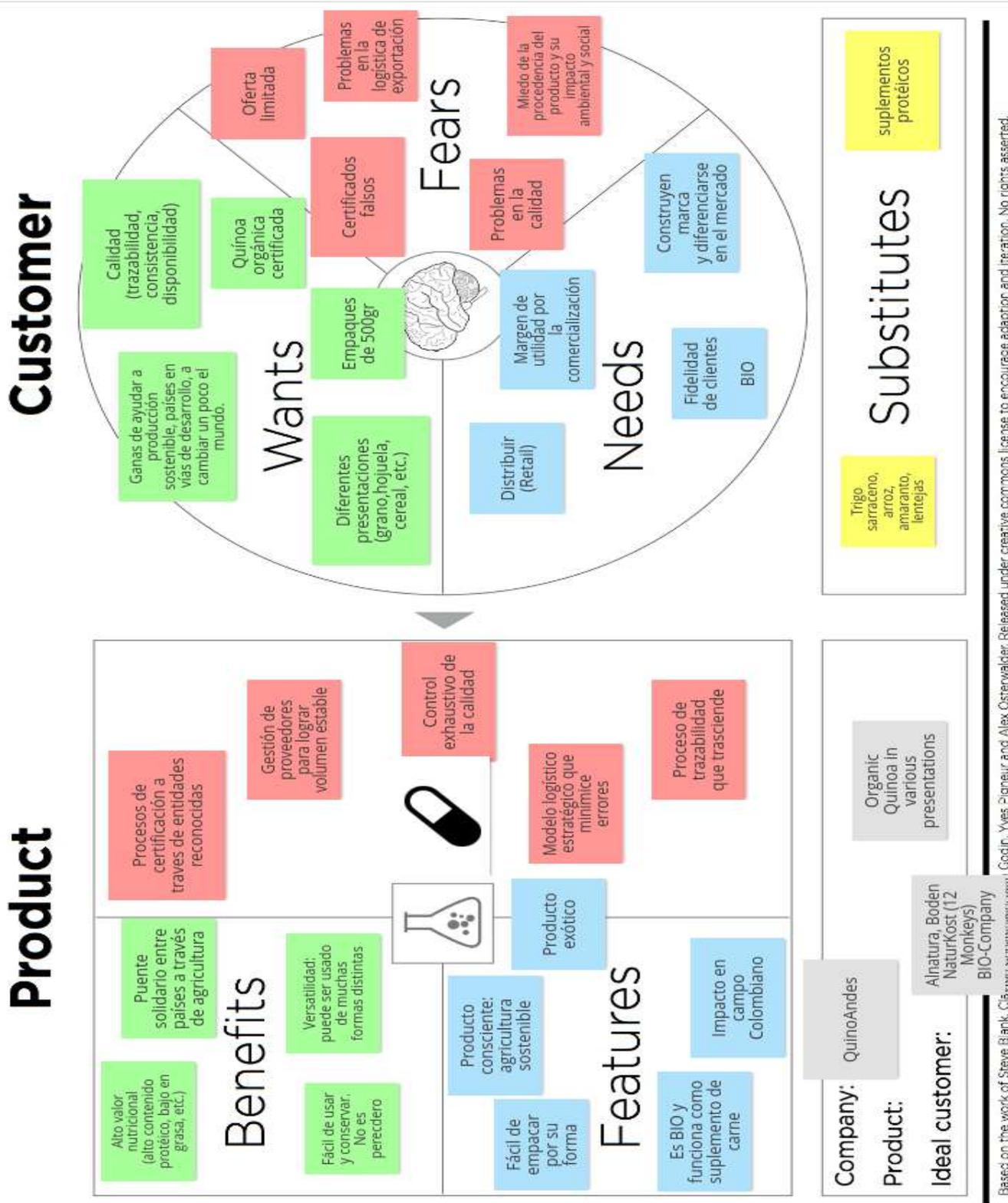
## **2. CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **2.1 Propuesta de valor**

Nuestro proyecto pretende contar con una trazabilidad que demuestre el impacto real que está causando el comprador de quínoa en una ciudad sofisticada de Alemania al cultivador del cereal en una vereda aislada del campo colombiano. Utilizamos la herramienta Canvas para visualizar de una manera gráfica la propuesta de valor de nuestro proyecto.

Gráfico 1:

Canvas de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Modelo de negocio

El proyecto quiere lograr, concretamente, un puente de sostenibilidad entre dos países que pueden unirse a través de la quínoa para generar una relación solidaria. Se pretenden lograr varios cambios los cuales pueden resumirse de la siguiente manera:

- Mejorar la competitividad de Colombia en cuanto a la exportación de quínoa aprovechando la ventaja geográfica con la que cuenta
- Mejorar el panorama para los cultivadores de quínoa orgánica en Colombia buscando mejorar el nivel de vida de éstos
- Fortalecer las relaciones comerciales entre Colombia y Alemania aprovechando el TLC vigente entre nuestro país y la Unión Europea
- Fortalecer la imagen de los productos colombianos en la UE que últimamente ha estado en deterioro por no cumplir los altos estándares de calidad que se exigen
- Crear una conexión “íntima” entre el consumidor final en Alemania y el productor inicial en Colombia buscando el apoyo de una vida digna al campesinado colombiano.

De acuerdo a lo anterior, nuestro valor agregado consiste en el puente de apoyo entre el individuo que consume nuestro producto y el impacto que éste puede generar en sus vidas. Este puente se generará a través de 2 vínculos:

- La compra del producto que representa apoyo directo para el consumidor, garantizado por el fair trade.
- Un programa de apadrinamiento para aquel individuo que logre conectarse tanto con una de las historias que decida subsidiar la formación académica de alguno de los miembros de la familia. Este programa de apoyo es uno de los pilares de QuinoAndes porque es el diferencial más potente que ofrecemos.

### 2.3 Orientación estratégica

La visión a largo plazo del proyecto está estipulada, a manera de resumen, como una compañía exportadora de quínoa en distintas presentaciones (grano, hojuelas, barritas, cereal, hamburguesas, pasta) con alto impacto en las familias cultivadoras a las que apoya, siendo herramienta concreta de transformación de vidas y brindando soluciones a los consumidores alemanes que cada vez demandan más productos orgánicos y saludables; aprovechando también sus ganas de apoyar a seres humanos que nacieron en condiciones tan distintas a las de ellos.

La filosofía orientadora detrás de QuinoAndes es, sin duda la responsabilidad social y el compromiso con el país. Partimos de estos principios para orientar estratégicamente a la empresa en todos sus procesos hacia el respeto por el medio ambiente, por los proveedores y por cualquier stakeholder, para que el impacto de QuinoAndes en cualquiera que sea el caso sea siempre positivo.

La imagen de la compañía fue construida junto con un publicista que está contribuyendo a la creación de marca desde sus inicios. Para su diseño tuvimos en cuenta la cercanía que queríamos proyectar con la tierra y de acuerdo a ello se eligieron los colores y se construyó el logo con una mano campesina que queríamos que aludiera directamente al campo. El resultado es el siguiente:

Gráfico 2.

*Logo QuinoAndes*



Fuente: Publicista asociado, Christian Betancourt

### 3. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

La empresa QuinoAndes pretende empezar con la comercialización de la quínoa en tres presentaciones iniciales:

1. Grano entero
2. Hojuela de quínoa
3. Harina de quínoa

Las cuales tendrán la siguiente presentación:

Gráfico 3.

*Presentaciones QuinoAndes*



Fuente: Publicista asociado, Christian Betancourt

Se eligieron estas tres presentaciones, primero, por la relativa facilidad de procesamiento del grano crudo como materia prima hasta estas tres distintas opciones de consumo y segundo, por la variabilidad en posibilidades de consumo que ofrecen estas presentaciones. La siguiente gráfica ilustra las diferentes opciones para hacer uso de la quínoa en hojuelas y en harina:

Gráfico 4.  
Usos de la quínoa



Fuente: (Montoya , Martínez, & Peralta, 2005)

En el caso del grano entero, el primer producto ofrecido por QuinoAndes, éste debe cocinarse de 15 a 20 minutos y puede ser utilizado en una gran variedad de platos desde el desayuno hasta el postre. Por la mañana puede tomarse como cualquier otro cereal de desayuno mezclándolo con pasas, canela, miel, avena o cualquier fruta. Para el almuerzo y la comida, se puede combinar con verduras, legumbres para preparar ensaladas o platos compuestos. (Quinoarecetas, 2011)

Como se observa en la gráfica y en la descripción anterior, las posibilidades de la quínoa en la mesa pueden ser infinitas cuando se combinan las tres presentaciones que ofrecerá QuinoAndes. Se empacarán en bolsas plásticas transparentes de 250 gr, las cuales irán contenidas en una caja de cartón con la marca, la información nutricional y la historia a profundidad de uno de los cultivadores de quínoa colombianos, así como la invitación al programa de apadrinamiento que se realiza a través de la plataforma virtual de la compañía.

## 4. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 4.1 Descripción el entorno de negocios

Colombia cuenta con un área sembrada de 2.550 hectáreas, cuya producción es de 4.781 toneladas al año, según informó el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Aurelio Iragorry Valencia. Además, se estima, que para el 2020 el país tendrá sembradas 10.000 hectáreas de quinua orgánica y convencional, una producción aproximada a las 20.000 toneladas con la que se beneficiarán con empleo a cerca de 20.000 familias las cuales tendrán acceso a sistemas de producción diversificada y sostenible. (MinAgricultura, 2016).

Otro aporte importante para un mejor entendimiento del entorno en el que QuinoAndes se desenvolverá es el que realiza el articulista de la Universidad de los Andes Santiago Vásquez en su artículo *La Revolución de la Quinoa*, al afirmar que la quinoa puede llegar a ser un producto interesante para inversionistas colombianos que quieran comenzar su producción y comercialización. La quinua parece ser el producto perfecto para comerciantes pues se dice que es el grano del futuro. El artículo presenta cómo la reciente revolución mundial y deseo por la quinua se ha visto evidente a través de estos años pues “Notablemente la quinua llegó a nuestra época para quedarse y es una moda que va ligada al más nuevo segmento del mercado de la industria de alimentos: el mercado del *Fitness*.” (Vásquez, 2016). Santiago pone en evidencia la forma en la que, en nuestra cotidianidad, podemos evidenciar cómo las ciudades y los supermercados se están colmando de productos orgánicos y saludables para suplir la demanda de este nuevo segmento y así, crear nuevas oportunidades de negocio. Si esto es así de evidente en Colombia, la tendencia en las calles de Alemania lo es diez veces más pues la importancia creciente de las tiendas y alimentos “BIO” –orgánicos- es mucho más notoria y entre la población se siente la relevancia que le otorgan a dicho estilo de productos.

Otro dato interesante es proporcionado por el periódico Bloomberg el cual en su artículo *Peru Seen by U.S. Agency Becoming Largest Quinoa Exporter*, afirma que los productores ganan desde \$4,000 a \$4,500 (USD) por tonelada, con un costo de producción de \$2,200 el cual es un gran margen que requiere atención y estudio pues representa un margen de ganancias de casi un 100%. En el estudio financiero del proyecto se estudiará la factibilidad

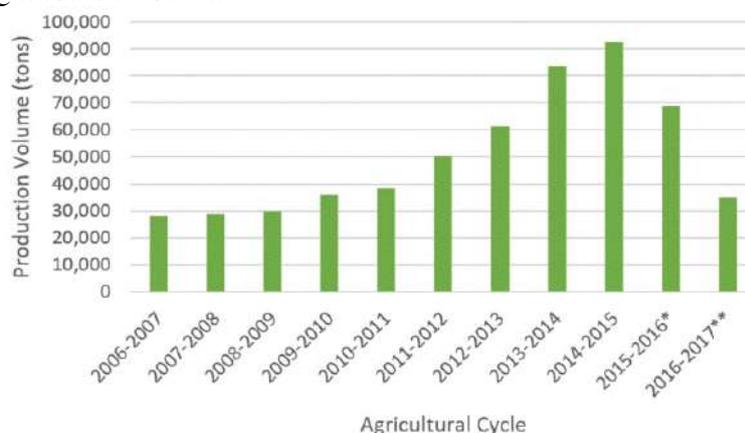
de un margen de ganancias tan alto para los productores cuando la exportación cuenta con una cadena logística de varios intermediarios que extraen margen de rentabilidad en cada paso del proceso. Aún así, esperamos con este proyecto un margen lo suficientemente alto como para que la calidad de vida de las familias productoras de quínoa que vamos a apoyar mejore sustancialmente.

Lo anterior es posible gracias a que concluimos que el mercado de la quínoa es un mercado relativamente estable y sin tanta turbulencia pues según el análisis del mercado de la quínoa realizado por la compañía holandesa Mercadero en el artículo *Global quinoa imports continue to grow, although at a slower pace*, las importaciones de quínoa en el mundo alcanzaron un total de 75,208 toneladas en el 2016, lo cual representa un incremento del 13% con respecto a las toneladas importadas en 2015 que fueron 65,398 aproximadamente. (Mercadero: Local dreams, global business, 2017).

Además de lo anterior, un factor que genera una oportunidad importante para la cultivación de quínoa en Colombia es la proyección de que Bolivia reducirá su producción de quínoa en un 50% en 2018 debido a una sequía extrema acompañada de fuertes vientos que son altamente perjudiciales para el cultivo. Se estima una transición de 69mil toneladas producidas por Bolivia en el 2016 a 35mil toneladas para el 2017 y así sucesivamente para el 2018 lo cual impactará fuertemente en el mercado internacional dado que Bolivia se mantiene en la posición de segundo mayor productor de quínoa en el mundo después de Perú. (Mercadero: Local dreams, global business, 2017)

A continuación una gráfica y una tabla con datos de Bolivia que complementan lo dicho anteriormente y ayudan al entendimiento de la tendencia del entorno. El dinamismo del mercado y cultivo boliviano son cruciales en esta investigación pues Bolivia representa una amplia mayoría en la producción y exportación de quínoa, una mayoría que debe ser estudiada como competencia.

Gráfico 5.  
Producción de Quínoa en Bolivia



Fuente: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de Bolivia, 2017.

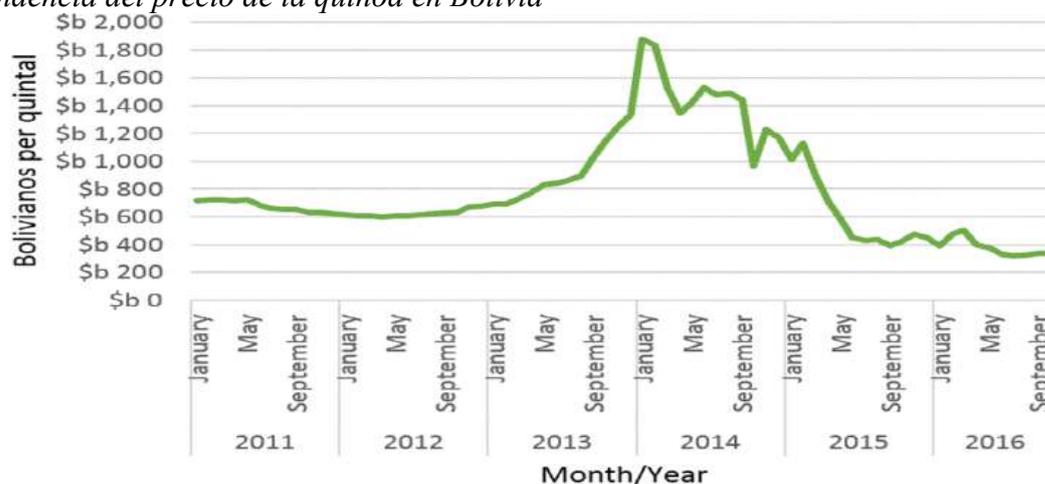
Tabla 1.  
Producción de Quínoa en Bolivia en áreas cultivadas y producción en Toneladas

Agricultural cycle	Cultivated Area (Ha)	Yield (Tons/Ha)	Production (Tons)
2006-2007	48,897	0,58	28,231
2007-2008	50,356	0,57	28,809
2008-2009	52,411	0,57	29,873
2009-2010	63,010	0,57	36,106
2010-2011	64,789	0,59	38,257
2011-2012	96,544	0,52	50,566
2012-2013	131,192	0,47	61,182
2013-2014	159,549	0,52	83,603
2014-2015	173,960	0,53	92,312
2015-2016	181,472*	0,38**	69,000***

\*Fuente: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de Bolivia, 2017.

Una amenaza, sin embargo, podría ser la disminución de los precios de la quínoa que se ha venido presentando desde el pico que tuvo en el 2014. Este es otro factor que ha ayudado a especular una disminución en producción para Bolivia en el presente año pues se cree que, junto con la fuerte competencia que los cultivadores bolivianos encuentran frente a Perú, es un factor desmotivante para los campesinos que no encuentran muchas opciones en las complicadas y secas tierras bolivianas de 5000 metros de altura. El siguiente gráfico muestra la caída de los precios de la quínoa en el mundo, lo cual genera sin duda una amenaza para mi proyecto de emprendimiento; una amenaza para la cual debo prepararme y que puedo volver oportunidad precisamente cuando pienso en la reducción de producción de quínoa en Bolivia. La gráfica se encuentra en pesos bolivianos pero evidencia de manera lo suficientemente clara la tendencia de los últimos años, que es lo importante para analizar en ella.

Gráfico 6.  
Tendencia del precio de la quínoa en Bolivia



\*Fuente: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras de Bolivia, 2017.

Se evidencia como, a pesar de la caída de los precios que sufrió dicho producto desde el 2014, los precios han logrado mantenerse estables desde mayo de 2015, lo cual es positivo en miras del proyecto de emprendimiento que se está gestionando.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO afirma, además, que los cereales siguen siendo con gran diferencia la fuente de alimentos más importante del mundo y que la importancia en el aumento de la producción de la quínoa está ligada directamente con el programa de alimentación y erradicación de la pobreza de la FAO, motivo por el cual Colombia busca a toda costa continuar aumentando la producción del cereal en el Cauca, Nariño, Boyacá y Cundinamarca. Así, Colombia encuentra una oportunidad de alinear sus intereses con los objetivos de importantes organizaciones internacionales como la ONU y también con el propósito de las naciones a las que pretende llegar masivamente con este producto como Estados Unidos, el país que más importa el cereal con un 64% de la torta, seguido de Francia, Canadá, países bajos, Alemania y Australia. Bajo el marco descrito anteriormente, el proyecto QuinoAndes tiene altas posibilidades de encajar en la configuración del mercado internacional actual.

Para complementar el estudio del entorno anterior, se presenta a continuación un análisis PEST en cual se analizan factores importantes en distintos ámbitos (político, económico, social y tecnológico).

## 4.1.1 Análisis PEST

### 4.1.1.1 Político

- Acuerdo de Asociación con la Unión Europea: ¿Cómo nos afecta o nos impulsa o promueve nuestro desempeño en la exportación de quinua a Alemania u otros Estados de la Unión Europea?

El Acuerdo Comercial entre Colombia, Perú y los Estados miembros de la Unión Europea se encuentra en vigencia desde 2013. A través de este acuerdo el gobierno colombiano busca aumentar el tamaño de los mercados a los cuales los empresarios exportadores colombianos tienen acceso. En concreto, a través del acuerdo se busca triplicar las exportaciones colombianas para 2021. Cabe aclarar que se trata de un Acuerdo de Asociación, lo que significa que dicho tratado tiene un impacto incluso más profundo que un TLC (Tratado de Libre Comercio) porque abarca , además del libre comercio, diálogo político y programas de cooperación.

La Unión Europea es el mayor importador y el mayor comprador de bienes y servicios a nivel mundial (Mincit, 2013). Por esta razón, un acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea les permite a los empresarios colombianos acceder a un mercado con clientes que cuentan con un alto poder adquisitivo y que demandan una alta diversidad de productos. De acuerdo a Mincit (2013), el tamaño de dicho mercado es de 503 millones de personas que gastan en promedio 32.000 dólares al año.

Si se pregunta sobre el efecto concreto del acuerdo para los productos agrícolas, ésta es, de acuerdo al Mincit, de la siguiente forma:

*“[los productos agrícolas] se beneficiarán con acceso inmediato libre de aranceles en su gran mayoría, y en algunos otros casos habrá condiciones favorables de acceso al mercado frente a terceros. En cuanto a las normas de origen, las frutas y hortalizas tendrán que ser totalmente obtenidas, y para las preparaciones de las mismas, 50% tendrán que ser originarias”.*

- Movimiento de separación de la Unión Europea: ¿cómo afectan los movimientos separatistas a los exportadores colombianos?

Los debates que se llevan a cabo actualmente en varios países de la Unión Europea acerca de la continuidad de su membresía, podrían afectar al proyecto QuinoAndes por el impacto en el valor del euro que estas propuestas genera, entre otras cosas.

A pesar de la debilitación que sufrió el euro con respecto al dólar en el 2016 por el Brexit, la moneda ha venido fortaleciéndose este año, lo cual favorece a cualquier empresa exportadora hacia la Unión Europea.

Gráfico 7.

*Precio del Euro vs. Dólar estadounidense*



Fuente: Tomado de <http://www.x-rates.com/graph/?from=USD&to=EUR&amount=1> el 23 de nov de 2017

El anterior gráfico permite apreciar la recuperación del valor del euro con respecto al dólar americano en los últimos 12 meses. En conclusión, pese a la incertidumbre del futuro de la UE, el euro es una moneda muy fuerte que ha recuperado mucho valor en lo corrido de este año.

- Acuerdo de paz: ¿cuál es la influencia del acuerdo de paz entre el Estado colombiano y las Farc sobre la producción agrícola, las exportaciones y la inversión extranjera?

El Acuerdo de Paz entre el Estado colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) influye sobre el proyecto QuinoAndes de diversas maneras. En primer lugar, y para hablar en términos muy generales, se espera que la economía colombiana crezca como mínimo un 1% más después del fin de la guerra (El Herald, 2016). En segundo lugar, la Reforma Rural Integrada -uno de los puntos más importantes del acuerdo- promete un mayor acompañamiento al campesinado por parte del Estado a través de planes de desarrollo rural que intentarán proveer mayor cobertura en salud, educación, infraestructura y asistencia técnica, además de la entrega gratuita de tierras, subsidios y créditos a largo plazo para la población campesina -las mujeres cabeza de familia contarán con prioridades- (El Tiempo, 2016).

Este punto le permite a QuinoAndes involucrarse directamente en el progreso del campo colombiano a través del trabajo mano a mano con las comunidades campesinas productoras de quínoa, enseñándoles cómo cultivar un producto de calidad que cumpla con los estándares demandados por los consumidores europeos. En tercer lugar, la creación del Consejo Nacional de Reincorporación garantizará en la medida de lo posible la incorporación de los antiguos guerrilleros a la vida civil. Debido a que la gran mayoría de ex-guerrilleros provienen de regiones rurales, la fuerza de trabajo campesina ha de aumentar. Dichos guerrilleros desmovilizados recibirán asesoría psicológica, educación y apoyo financiero para iniciar emprendimientos en el campo con el fin de que se enmarquen en actividades productivas (Mintrabajo, 2016).

Así mismo, más de 650 municipios rurales en los que anteriormente predominaban las FARC y en donde no se hallaban empresas privadas ni comercio, podrán ser aprovechadas con la desmovilización de dicho grupo guerrillero (Dinero, 2016). Por último, es pertinente tratar el tema de la Inversión Extranjera en torno al acuerdo de paz. De acuerdo a una encuesta realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá a 1328 empresas en 2014, el 85% de los empresarios encuestados afirmó creer que con el proceso de paz la inversión extranjera directa aumentará significativamente (El Tiempo, 2015).

- Inversión del gobierno colombiano en infraestructura: ¿cuáles son las perspectivas de la infraestructura a largo plazo y cómo benefician a la economía colombiana?

La inversión en infraestructura de carreteras en el 2015 fue de 800.000 millones de pesos. Se espera que para 2018 esta cifra llegue a los 8 billones de pesos anuales (Sandoval, 2016). En la actualidad se están desarrollando 19 proyectos de vías de cuarta generación (4G) con los cuales se busca reducir en un 30% el tiempo entre las principales ciudades del país y los puertos aéreos y marítimos; se espera que dichos proyectos culminen en 2021. Sin embargo, el panorama de infraestructura vial no es alentador dados los recientes escándalos que han surgido por malversación de recursos y corrupción en las licitaciones (Portafolio, 2016). Esto afecta a QuinoAndes en la medida en la que incrementa costos en los procesos tercerizados, pues aumenta tiempos de recogida y de entrega.

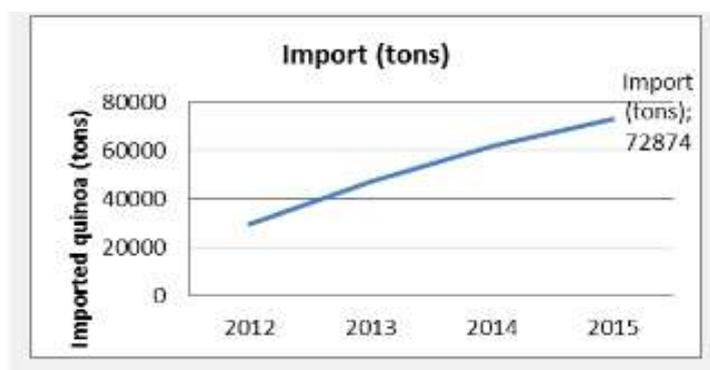
#### 4.1.1.2 Económico

- Crecimiento de las exportaciones de quinua en los últimos años: ¿cómo ha evolucionado el volumen transado de quinua en el mercado mundial?

Las exportaciones de quinua alcanzaron su punto máximo en el 2013. Dicho volumen ha mantenido su curso en 2014, 2015 y 2016, aunque últimamente se ha desacelerado. En el siguiente gráfico, elaborado por la firma holandesa de investigación de mercados Mercadero, se muestra la cantidad en toneladas de quinua transadas en los últimos años:

Gráfico 8.

*Toneladas de Quinua transadas en el mercado internacional*



Fuente: Tomado de <http://mercadero.nl/category/quinua-market-analysis/> el 16 de febrero de 2017

Anteriormente el volumen de exportaciones venía creciendo entre 24-37% -años 2013 y 2014, respectivamente-, mientras que el crecimiento reportado entre 2014 y 2015 fue notoriamente menor, a saber, 15% (Mercadero, 2017).

- Variación de los precios: se espera un panorama positivo para el precio de la quinoa en 2018

El precio internacional de la quinoa, que venía en alza desde el 2012, alcanzó su mayor valor en 2014. Después de este año, disminuyó aproximadamente 75%, manteniéndose entre 0,94-2 USD por kilo (precio recibido por los cultivadores. A pesar de la caída en los precios de la quinoa, existe una alta probabilidad de que en 2018 se dé una gran sequía en Bolivia - uno de los dos países que puntúan en la producción mundial de quinoa- por lo que se espera que el precio suba en 2017 y 2018 debido a la escasez (Mercadero, 2017). Los ecosistemas del Altiplano –región de Bolivia y Perú donde se genera el 94% de la producción mundial de quinoa- son frágiles. Esto, sumado a las baja calidad de vida, impone barreras en el desarrollo del mercado de la quinoa, sumado posibles escenarios de escasez, lo cual respalda la posibilidad de un aumento en el precio (Center for Promotions of Imports, 2016) .

#### ***4.1.1.3 Social***

- Tendencia al vegetarianismo y al consumo de productos amigables con el medio ambiente: más que una moda.

Entre el 2 y el 5% de la población Europea adulta es vegetariana. Esto representa una cifra entre 25 y 37 millones de personas (Explora, 2015). En Alemania la cifra de vegetarianos y personas que renuncian al consumo de carne es del 7,5% de la población (Bundesverband Naturkost Naturwaren, 2015).

- Tendencia creciente de consumo de productos “bio”, también conocidos como orgánicos.

Entre 2014 y 2015 el consumo de alimentos ecológicamente producidos aumentó en Alemania cerca del 9% (Bundesverband Naturkost Naturwaren, 2015). Entre las razones por las que los alemanes apoyan, compran y consumen este tipo de alimentos se encuentran la

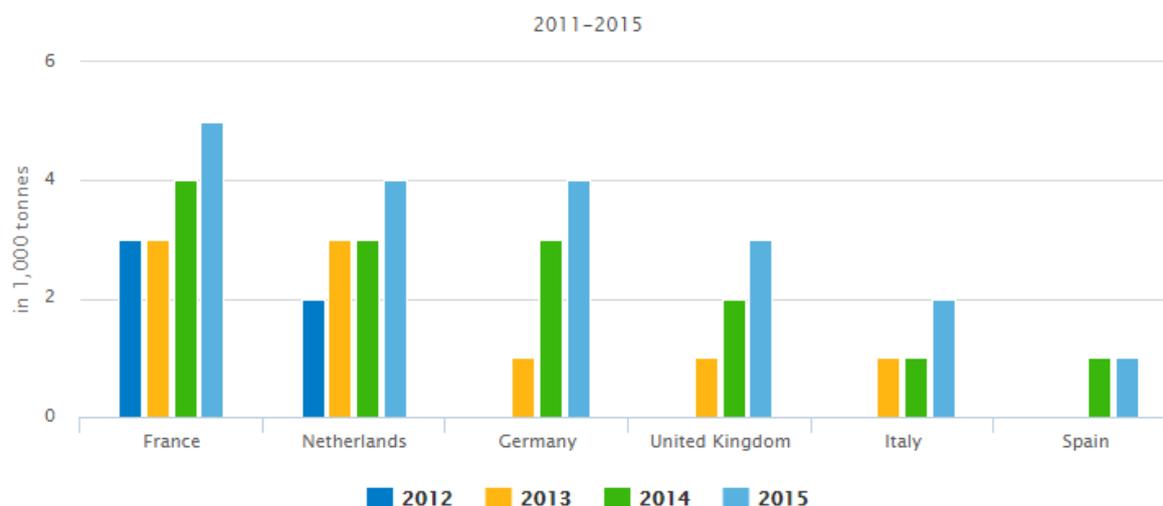
búsqueda de un aporte positivo al medio ambiente, el gusto por el sabor y la calidad de los productos orgánicos y el deseo de alimentarse de forma saludable. El volumen de ventas de productos orgánicos asciende a 9800 millones de euros (Grenz, 2015).

- El consumo de quinua en países desarrollados está aumentando

Las importaciones de quinua hechas por algunos de los miembros clave de la Unión Europea han aumentado sin parar en los últimos 10 años. Francia se encuentra en el primer lugar en cuanto al consumo de quinua se refiere, seguida por Holanda, Alemania, Reino Unido, Italia y España, como lo muestra el siguiente gráfico (Center for Promotions of Imports, 2016):

Gráfico 9.

*Importaciones europeas de quinua de países no miembros de la UE, en 1000 toneladas*



Source: Market Access Database (Comext) Source: Market Access Database (Comext), Global Trade Atlas (GTA)

Fuente: Tomado de <https://www.cbi.eu/market-information/grains-pulses/quinoa-grains/europe/> el 23 de marzo de 2017

Como ya se ha mencionado anteriormente se espera que, aunque con un menor crecimiento, las importaciones de quinua demandadas por estos países continúe en aumento.

#### 4.1.1.4 Tecnológico

- La evolución de la logística de transporte marítimo a lo largo de los años

El transporte marítimo permite transportar grandes cantidades de mercancía a través de largas distancias. Se trata del modo de transporte más utilizado a nivel mundial (90% del comercio mundial se realiza a través de este medio (Michel & Noble , 2008).

Ahora bien, tratando el tema de las innovaciones tecnológicas del transporte marítimo, ésta “se manifiesta principalmente en la contenerización cada vez mayor de la carga y en la tendencia a utilizar buques cada vez más grandes. En los puertos, ésta se manifiesta en la modernización del equipamiento, en la prestación de servicios de valor agregado y en la utilización de tecnologías de punta en materia de informática y comunicaciones” (Mexicoexport, 2011).

El siguiente gráfico permite darse una idea sobre la duración aproximada que toma un flete marítimo entre su partida de un puerto en Colombia hasta su llegada en algunos de los principales puertos europeos. Para QuinoAndes son muy importantes los avances tecnológicos realizados en este sentido pues esperamos trasladar el transporte aéreo al transporte marítimo en un plazo de 5 años dado el incremento proyectado de ventas el cual permitirá optimizar costos aprovechando los grandes volúmenes de ventas que tendremos para ese entonces. (Más información acerca de proyecciones de ventas en el numeral 5. Estrategias de mercadeo).

Gráfico 10.

*Transporte marítimo entre Colombia y puertos europeos*



Fuente: Tomado de: <http://ue.procolombia.co/logistica/acceso-maritimo> el 23 de febrero de 2017

- Innovación en el cultivo de la quinoa: ¿cómo han evolucionado las tecnologías de cultivo de la quinoa para volverlo más eficiente?

El crecimiento de la demanda mundial de quinoa ha propiciado el surgimiento de nuevas tecnologías de escalas industriales para el cultivo y la cosecha del preciado pseudo-cereal. Varias innovaciones que permiten una mejor calidad del producto además de una menor cantidad de trabajo han sido introducidas en las etapas previas y posteriores a la cosecha, entre ellas, mejoras en los procesos de corte, trillado, selección, secado y empaque, así como los métodos de desaponificación (Quiroga , et al., 2013).

## 4.2 Descripción del mercado

La actividad económica se desarrollará en la ciudad portuaria de Hamburgo, Alemania, la cual cuenta con una población de 1,86 millones (Hamburger Abendblatt, 2017) de los cuales aproximadamente el 9% son vegetarianos (Vegetarierbund Deutschland, 2017) <sup>1</sup> dando como resultado una población de vegetarianos de alrededor de 167.400. Esta cifra es importante cuando se tiene en cuenta la acogida de la quinoa entre los vegetarianos por su alto contenido proteico que convierte a la quinoa en el remplazo ideal de proteína animal por proteína vegetal.

Alemania está entre los 5 países con mayor número de vegetarianos del mundo, después de India, Israel, Taiwán e Italia, contando con aproximadamente 8 millones de vegetarianos dentro de su población (Proveg International, 2017), lo cual convierte al país en un mercado muy atractivo para la expansión futura.

QuinoAndes está enfocada tanto en hombres y mujeres, entre los 18 y los 35 años de edad, los cuales suman en total 428.686 habitantes de la ciudad (UrbiStat, 2014) de los cuales se puede calcular un aproximado de 9% de vegetarianos, lo cual se reduce en un mercado objetivo de 38.581 personas. El estilo de vida y los patrones de consumo son altamente

---

<sup>1</sup> El porcentaje estimado de vegetarianos en la ciudad de Hamburgo no está disponible actualmente, pero se conoce que el 9% de los alemanes son vegetarianos por lo que tiene sentido hacer la inferencia redondeada del porcentaje para la tercera ciudad más grande de Alemania.

compartidos en las personas vegetarianas, por lo cual consideramos razonable agruparlos de dicha manera una vez segmentadas variables como la ubicación geográfica y la edad. El hábito de compra de dicho mercado objetivo es de aproximadamente una libra de quínoa por mes, la cual adquieren en su mayoría en los supermercados orgánicos.

Dado que el crecimiento proyectado de las toneladas de quínoa transadas en el mercado internacional es del 13%, la tendencia del vegetarianismo incrementa en aproximadamente 10% cada año (Zösch, 2015), y el consumo de alimentos ecológicamente producidos aumentó en el 2015 un 9% (Bundesverband Naturkost Naturwaren, 2015), la proyección de crecimiento de ventas en las distintas referencias es de la siguiente manera:

- Grano: 11%
- Hojuelas: 8%
- Harina: 7%

Esto indica una posibilidad de crecimiento ponderada del 8,6% para los tres primeros años de operación, lo cual se verá reflejado en el tamaño de mercado presentado en la tabla # 1 presentada a continuación.

Tabla 2.  
*Elaboración de tamaño de mercado*

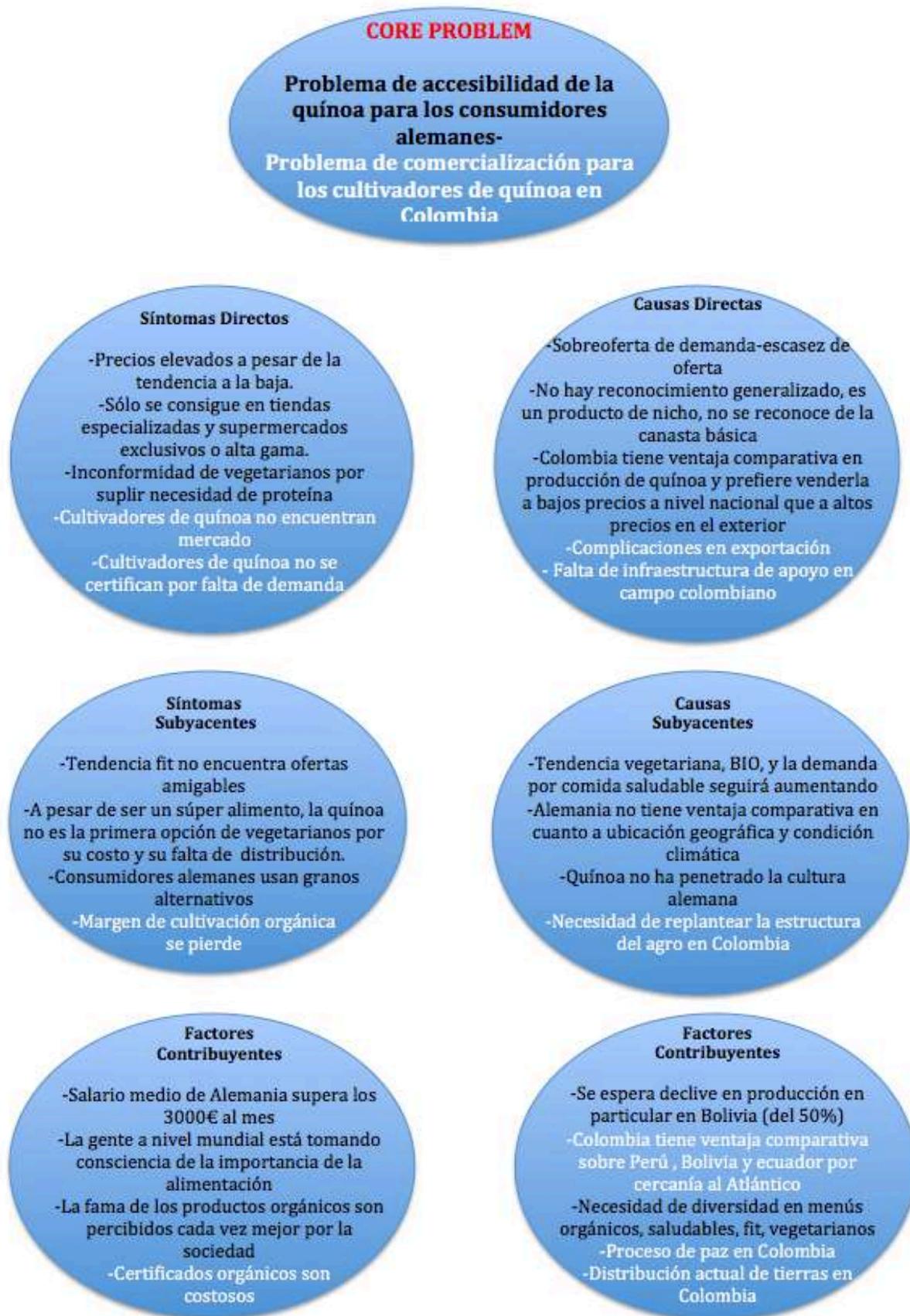
Variable	#	Procedencia
Posibilidad de crecimiento	8,6%	Justificado previamente
Cantidad de consumo	12	De acuerdo a los hábitos de consumo descritos
# Personas que lo pueden comprar	38581	Cálculos de segmentación demográfica
<b>Tamaño de mercado</b>	<b>39816</b>	Multiplicación de factores

Fuente: Elaboración propia

La expansión a otras ciudades de Alemania y Austria proyectada para finales del tercer año de operación, genera a partir del cuarto año un incremento del 13% anual en ventas teniendo en cuenta que el mercado objetivo se expande paulatinamente a las ciudades de Berlín, Frankfurt, München, Dresden, Viena y Salzburg.

Para complementar la descripción del mercado, hice uso de la herramienta de identificación de problemas que presento a continuación. Decidimos tomar dos enfoques principales, el del mercado alemán (representado por el color negro) y el de los cultivadores (representado por el color blanco) pues el Core Problem está dividido en dos ramas principales.

Gráfico 11.  
Identificación del problema



Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Análisis de la competencia

Los competidores directos principales son las empresas Factoría Quínoa (producto Quinoasure), Rapunzel y Davert. A continuación explicaré fortalezas y debilidades de cada uno.

- Factoría Quínoa: Dentro de sus fortalezas se encuentra la capacidad productiva, la presencia en 4 continentes y el know-how de procesos de exportación de más de 3 años. En debilidades podemos identificar la falta de variabilidad ya que sólo ofrecen quínoa en polvo –instantánea- y quínoa en grano.
- Rapunzel: La tradición orgánica de sus productos, su recorrido de más de 40 años y su fuerte presencia de marca en Alemania son sus fortalezas más destacables. Es una debilidad considerable el hecho de que sólo vendan quínoa en grano pues, a pesar de que ofrezcan los tres colores de grano –dorado, negro y rojo- hay poca variedad en su portafolio de producto al sólo ofrecer dicha presentación. Otra debilidad es la falta de componente social.
- Davert: La mayor fortaleza de ésta empresa alemana es, sin duda, su portafolio de producto que ofrece 22 distintas presentaciones de la quínoa entre las cuales se encuentran papas fritas de quínoa, harina para hamburguesa, arroz de quínoa para risotto e incluso sopas instantáneas de quínoa. La falta de trazabilidad con respecto a su producción –puede ser orgánica, pero no se conoce su relación con los proveedores- es una debilidad considerable. Importan la quínoa y derivados de Bolivia y de Perú pero en ningún momento mencionan fair trade o responsabilidad ambiental

## 4.4 Análisis DOFA

### MATRIZ DOFA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>El producto es saludable (valor nutricional)</p> <p>Innovación: canal de comunicación directa entre cliente alemán y agricultor colombiano.</p> <p>Fair trade: componente social muy fuerte, apoyo a campesinado de Latinoamérica.</p> <p>Valor agregado: programa de apadrinamiento.</p> <p>Conocimiento del consumidor alemán por experiencia de emprendedores.</p>	<p>Acceso a proveedores dada la infraestructura del país</p> <p>Desconocimiento del cultivo de quínoa</p> <p>Falta de regulación sanitaria y en general de documentos para exportación</p> <p>Difícil unir estrategia orgánica con escalabilidad</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Creciente tendencia fit y vegetariana</p> <p>Creciente demanda de quínoa en Europa</p> <p>Incremento de interés en mercado orgánico en Alemania y Europa</p> <p>Acceso a un mercado fuerte, con capacidad adquisitiva muy alta</p> <p>Responsabilidad social de consumidor alemán es cada vez mayor</p>	<p>Backorder: que la demanda sobrepase la capacidad productiva</p> <p>Ser absorbidos por la competencia</p> <p>Posibilidad de crisis económica europea</p>

## 5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

### 5.1 Plan de observación

Ya que el estudio de mercado en un país tan distante como Alemania no es tan sencillo, decidimos acercarnos a los usuarios netamente a través de medios digitales. En un primer momento, se realizó la encuesta que se encuentra en el siguiente link: <https://es.surveymonkey.com/r/6RZ7M7B>, la cual ha sido respondida únicamente 36 veces pero que consideramos un acercamiento importante a nuestro mercado objetivo. Adicional a esto, lanzamos el siguiente landing page en idioma alemán: <https://www.quinoandes.wixsite.com/quinoandes> para preparar al consumidor alemán a la llegada de nuestra marca. La página tiene la siguiente visualización:

Imagen 1.  
Landpage

WIX

Estás actualmente en modo vista previa.

Guardar

Volver al editor

✖ Crea un sitio WIX

*Das Wunderkorn*

**QUINOA**

Willst du in ein der  
grossten revolutionären  
Bewegungen der  
Ernährung teilnehmen?




Website ist im Aufbau. Für alle Fragen:

Name	Telefonummer:
Email	+57 31 15449021
Telefonummer	EMAIL:
Betreff	quinoandes@gmail.com
Nachricht	

© 2023 por Fotografía-Z. Creado con [Wix.com](https://www.wix.com)

**Senden**

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, los principales hallazgos encontrados con la encuesta realizada online a jóvenes y adultos alemanes son los siguientes:

- El 91,67% de la muestra conoce el grano, mientras que sólo el 8,3% no.
- El 41,67% de la muestra compra quínoa mientras el 58,33% no compra.
- Las razones por las que el consumidor compra dicho grano se distribuyen de la siguiente manera:

- Soy vegetariano(a) o vegano(a): 37,5%
  - Me interesa cuidar el medio ambiente: 17%
  - Me quiero mantener “fit” o en forma: 17,5%
  - Me gusta el sabor de la quínoa: 15,5%
  - Encuentro a la quínoa como un ingrediente muy versátil: 12,5%
  - Otra razón: 0%
- El 51% de la muestra compra productos derivados de la quínoa, el 33% compran quínoa en su grano original, el 8% lo compra en harina, el 8% restante en forma de pan de quínoa.
  - De la muestra, el 58% de las personas compran quínoa de 0 a 2 veces por semana mientras que el 42% lo hacen de 2 a 4 veces por semana.
  - En la escala de satisfacción de los precios, siendo 0 completamente insatisfecho y 10 completamente satisfecho, los resultados obtenidos fueron los siguientes:
    - el 8,33% está 2/10 satisfecho
    - el 16,66% está 3/10 satisfecho
    - el 25% está 4/10 satisfecho
    - el 33,33% está 5/10 satisfecho
    - el 8,33% está 6/10 satisfecho
    - el 8,33% está 7/10 satisfecho

De lo anterior se pueden analizar varios aspectos importantes, todos teniendo el sesgo del corto tamaño de la muestra. El consumidor alemán conoce la quínoa, en su mayoría, sin embargo no todos deciden comprarla. Aproximadamente el 50% de la población sí compra quínoa y es principalmente como suplemento proteico ya que, al ser muchos vegetarianos o veganos, necesitan proteína vegetal tal como lo ofrece dicho grano. Mantenerse en forma y cuidar el medio ambiente también son razones importantes por las cuales los consumidores de la ciudad de Hamburgo adquieren este producto, sin dejar de lado el buen sabor y la versatilidad de éste. Lo anterior está en perfecta concordancia con el análisis del entorno realizado en donde se concluyó que la tendencia vegetariana y fit está creciendo a importantes pasos en este país europeo.

Entendimos, además, la relación de los usuarios con el problema core planteado anteriormente pues la insatisfacción con respecto al precio de la quínoa es evidente en las respuestas, verificando uno de los síntomas directos que se establecieron en el diagrama de problema realizado. El consumidor alemán adquiere la quínoa, en su mayoría, a través de productos derivados, seguido por el grano original, lo cual es favorable al proyecto que exportará justamente quínoa en grano y quínoa en hojuelas y harinas.

Igualmente, consideramos importante explorar en la experiencia de actuales exportadores de productos agrícolas ya que el acercamiento a esta comunidad es mucho más factible que un acercamiento profundo al mercado alemán. Para ello, utilizamos la técnica etnográfica de la entrevista.

Entrevistamos a un exportador actual de flores y otros productos del campo, el cual mantiene relaciones comerciales entre Colombia y la UE con el fin de entender un poco más a profundidad la dinámica en la logística entre un punto en nuestro país y un punto en el continente europeo. Se pudo recoger información acerca de agencias colaboradoras, de los primeros pasos para la exportación, de los problemas que ha tenido que afrontar la empresa comercializadora y la manera en como les ha dado solución y otros aspectos que en definitiva ayudan a profundizar aspectos fundamentales de nuestro modelo de negocio. Los resultados de dicha entrevista se encuentran en el Anexo 10.1.

## **5.2 Mezcla de mercadeo**

Se propone el siguiente marketing mix, el cual se sustenta en los objetivos comerciales que se explicarán en el numeral 5.4:

1. Producto: El plus de que sea orgánico es fundamental en la mente del consumidor sumado al componente social directo que sentirá éste al adquirirlo. El empaque hará énfasis en 3 cosas: La procedencia justa de la quínoa, el contenido nutricional del grano y el programa de apoyo financiero directo.
2. Precio: Los precios de mercado están fijados en tabla #2 de acuerdo a un análisis de precios de la competencia y a la estructura de costos presentada posteriormente.

Tabla 3.  
Precios de venta

Referencia	PRECIOS
Gran de quínoa 250gr	\$ 759.000,00
Quinoa en hojuelas 250 gr	\$ 1.138.500,00
Harina de quínoa 250 gr	\$ 1.078.125,00

Fuente: Elaboración propia

3. Distribución: La distribución se hará por medio del operador logístico Repremundo. Los detalles de la operación se presentan en el diagrama de flujo del numeral 6.2
4. Publicidad: Se propone una estrategia de publicidad en redes sociales para conquistar la fracción de mercado deseada. La repartición de stickers es una estrategia muy común en la ciudad de Hamburgo, por lo cual también será tenida en cuenta como parte de la estrategia. Así mismo, la plataforma en la cual las personas pueden vincularse como padrinos o hacer donaciones a las familias que hacen parte del proceso productivo de QuinoAndes es uno de los gruesos de la publicidad de QuinoAndes. Los detalles se encuentran en el numeral 5.4 Estrategia comercial.

### 5.3 Presupuesto

En un principio, el presupuesto asignado para marketing para el 2018 será de \$7.100.000 COP que se distribuirán de la siguiente manera:

- 17% del presupuesto de mercadeo destinado a la compra del dominio, diseño y creación de la página web y la integración de la plataforma de donaciones dentro de la misma, luego del primer año se tendrá únicamente el cobro anual del dominio ( y se incluye dentro del presupuesto de publicidad online).
- 11% será destinado para pautar con un influenciador para el evento promocional que se realizará en el marco del “*Oktoberfest*” este pago sólo se dará una vez en el año en el mes de Septiembre.
- 51% será utilizado en publicidad online, tanto en la web como en redes sociales, que será dividido en pagos iguales a través de todo el año.
- 17% destinado a campañas de publicidad en eventos como el “*Oktoberfest*” en un inicio el pago de este valor sólo se dará una vez al año en el mes de Septiembre.
- 4% destinado al diseño de piezas gráficas que serán usadas en las campañas publicitarias online que se provisionará como gastos bimensuales empezando en Enero pero será cancelado al finalizar el año.

Lo anterior se ve reflejado en las siguientes tablas:

Tabla 4.  
Presupuesto de Mercadeo 2018

Presupuesto de Marketing Año 1							
Categorías	Presupuesto Total	% Sobre inversión total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Plataforma de donaciones (Página Web)	\$ 1.200.000	17%	\$ 1.200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Relaciones Públicas (Influenciadores)	\$ 800.000	11%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Online	\$ 3.600.000	51%	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Eventos	\$ 1.200.000	17%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto en Agencia (Diseño)	\$ 300.000	4%	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000
<b>Total</b>	<b>\$ 7.100.000</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.550.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 350.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 350.000</b>
		<b>Gasto Acumulado</b>	<b>\$ 1.550.000</b>	<b>\$ 1.850.000</b>	<b>\$ 2.200.000</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 2.850.000</b>

Presupuesto de Marketing Año 1							
Categorías	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Plataforma de donaciones (Página Web)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Relaciones Públicas (Influenciadores)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 800.000	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Online	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Eventos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.200.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto en Agencia (Diseño)	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 350.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 2.350.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 350.000</b>	<b>\$ 300.000</b>
<b>Total acumulado</b>	<b>\$ 3.150.000</b>	<b>\$ 3.500.000</b>	<b>\$ 3.800.000</b>	<b>\$ 6.150.000</b>	<b>\$ 6.450.000</b>	<b>\$ 6.800.000</b>	<b>\$ 7.100.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el 2019 se aumentará 5.8% el presupuesto de mercadeo debido a la estimación del aumento de costos que tenemos basados en la inflación esperada. La tabla a continuación presenta la inversión en publicidad que se hará en 2019.

Tabla 5.  
Presupuesto de Mercadeo 2019

Presupuesto de Marketing Año 2							
Categorías	Presupuesto Total	% Sobre inversión total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Relaciones Públicas (Influenciadores)	\$ 890.000	14%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Online	\$ 3.780.000	61%	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000
Eventos	\$ 1.260.000	20%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto en Agencia (Diseño)	\$ 315.000	5%	\$ 52.500	\$ -	\$ 52.500	\$ -	\$ 52.500
<b>Total</b>	<b>\$ 6.245.000</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 367.500</b>	<b>\$ 315.000</b>	<b>\$ 367.500</b>	<b>\$ 315.000</b>	<b>\$ 367.500</b>
		<b>Gasto Acumulado</b>	<b>\$ 367.500</b>	<b>\$ 682.500</b>	<b>\$ 1.050.000</b>	<b>\$ 1.365.000</b>	<b>\$ 1.732.500</b>

Presupuesto de Marketing Año 2							
Categorías	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Relaciones Públicas (Influenciadores)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 890.000	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Online	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000
Eventos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.260.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto en Agencia (Diseño)	\$ -	\$ 52.500	\$ -	\$ 52.500	\$ -	\$ 52.500	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 315.000</b>	<b>\$ 367.500</b>	<b>\$ 315.000</b>	<b>\$ 2.517.500</b>	<b>\$ 315.000</b>	<b>\$ 367.500</b>	<b>\$ 315.000</b>
<b>Total acumulado</b>	<b>\$ 2.047.500</b>	<b>\$ 2.415.000</b>	<b>\$ 2.730.000</b>	<b>\$ 5.247.500</b>	<b>\$ 5.562.500</b>	<b>\$ 5.930.000</b>	<b>\$ 6.245.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el 2020, planeamos aumentar en 5 puntos porcentuales el presupuesto de mercadeo basados en el comportamiento de la inflación en Colombia en los últimos años. Así, los costos en publicidad para el año 2020 serán los siguientes:

Tabla 6.  
*Presupuesto de Mercadeo 2020*

Categorías	Presupuesto de Marketing Año 3						
	Presupuesto Total	% Sobre inversión total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Relaciones Públicas (Influenciadores)	\$ 934.500	14%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Online	\$ 3.969.000	61%	\$ 330.750	\$ 330.750	\$ 330.750	\$ 330.750	\$ 330.750
Eventos	\$ 1.323.000	20%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto en Agencia (Diseño)	\$ 330.750	5%	\$ 55.125	\$ -	\$ 55.125		\$ 55.125
<b>Total</b>	<b>\$ 6.557.250</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 385.875</b>	<b>\$ 330.750</b>	<b>\$ 385.875</b>	<b>\$ 330.750</b>	<b>\$ 385.875</b>
<b>Total acumulado</b>		<b>Gasto Acumulado</b>	<b>\$ 385.875</b>	<b>\$ 716.625</b>	<b>\$ 1.102.500</b>	<b>\$ 1.433.250</b>	<b>\$ 1.819.125</b>

Categorías	Presupuesto de Marketing Año 3						
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Relaciones Públicas (Influenciadores)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 934.500	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad Online	\$ 330.750	\$ 330.750	\$ 330.750	\$ 330.750	\$ 330.750	\$ 330.750	\$ 330.750
Eventos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.323.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto en Agencia (Diseño)	\$ -	\$ 55.125	\$ -	\$ 55.125		\$ 55.125	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 330.750</b>	<b>\$ 385.875</b>	<b>\$ 330.750</b>	<b>\$ 2.643.375</b>	<b>\$ 330.750</b>	<b>\$ 385.875</b>	<b>\$ 330.750</b>
<b>Total acumulado</b>	<b>\$ 2.149.875</b>	<b>\$ 2.535.750</b>	<b>\$ 2.866.500</b>	<b>\$ 5.509.875</b>	<b>\$ 5.840.625</b>	<b>\$ 6.226.500</b>	<b>\$ 6.557.250</b>

Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia inicial se mantendrá hasta completar el tercer año. De ahí en adelante, de acuerdo a la respuesta del mercado, se propone un incremento de X puntos porcentuales del nivel de ventas, esto para dinamizar la inversión y lograr mejores resultados. Analizando la rotación de las distintas referencias, escogeremos el porcentaje del nivel de ventas que invertiremos en mercadeo a partir del 2021, analizando muy bien la respuesta del mercado antes las distintas estrategias (influenciadores, eventos y publicidad online).

## 5.4 Estrategia comercial

La estrategia comercial debe partir del análisis de diferentes factores, entendiendo primero a la empresa como una organización:

- Innovadora: por el vínculo directo que crea entre dos grupos sociales que no se conectarían si no fuese por QuinoAndes. El puente entre nuestros clientes en

Alemania y las familias Colombianas que nos apoyan dentro del proceso productivo es la propuesta de innovación de nuestra compañía.

- Rentable: La viabilidad financiera se demostrará posteriormente en el análisis de los estados financieros.
- Escalable: Posibilidad de incrementar ventas en otras ciudades de Alemania e incluso, a futuro, a otros países de Europa.
- De impacto: crea un componente social muy fuerte con impacto significativo en familias de bajos recursos, sumado al impacto en la forma de llevar a cabo la tendencia saludable en los hábitos alimenticios del consumidor alemán.

Entendiendo estos atributos obligatorios de cualquier emprendimiento exitoso, atributos que deseamos hagan parte del reconocimiento de QuinoAndes, analizamos una inquietud muy importante en la construcción de la estrategia comercial, y se resume de la siguiente manera:

#### **¿Por qué compran los clientes?**

- Cuidado del cuerpo: Deseo de un producto de origen vegetal con alto contenido nutricional.
- Responsabilidad Social Empresarial: se demostrará la trazabilidad del negocio a través de historias reales, cercanas y detalladas de los cultivadores de quínoa. Además, podríamos ofrecer en un futuro programas de apoyo adicional a las familias para aquellos clientes finales que se conecten de manera más fuerte con alguna de las historias de los cultivadores colombianos
- Estilo de vida fit: alto contenido proteico, bajo contenido graso y el contenido de carbohidratos es de fácil procesamiento.
- Seguimiento de tendencias: debido al auge de tendencias de consumo responsable y el aumento de sus seguidores, una porción de los clientes estará condicionada bajo esta influencia.

Así pues, nuestra estrategia deberá enfocarse en recalcar estas 4 motivaciones dentro del marco establecido por el presupuesto y su resultado sería la creación de una página web donde se pautarán las distintas presentaciones del producto, haciendo especial énfasis en su origen orgánico, en las historias de las familias productoras de Quinoa y la posibilidad que le

brindamos al consumidor de vincularse profundamente con ellas y apadrinar o realizar donaciones para poder mejorar su calidad de vida. También se hará énfasis en la certificación en “Comercio justo” que se espera obtener de la organización Fairtrade international. La página web estará en español y en alemán y el layout de sus dos páginas principales en ambos idiomas serán los siguientes:

Imagen 2.  
Layout Página web



Fuente: Elaboración propia con colaboración de publicista

Imagen 3.  
Layout Español



## Bienvenidos a QuinoAndes

El proyecto QuinoAndes nace con la idea de constituir un puente de solidaridad entre dos países -Colombia y Alemania-, a través de la agricultura.

El proyecto consiste en la exportación de quinoa orgánica cultivada por familias campesinas de Boyacá y Cundinamarca, a la ciudad de Hamburgo, Alemania.



INFORMACIÓN  
NUTRICIONAL



INFORMACIÓN  
NUTRICIONAL



INFORMACIÓN  
NUTRICIONAL



Fuente: Elaboración propia con colaboración de publicista

Imagen 4.  
Layout Español



## HISTORIAS



Susana Garzón



Juan Manuel Chacón



Manuel Bravo



Felipe Corredor



Mercedes Tovar



Alejandra Medina

Vinculate al proyecto de apadrinamiento

### Juan Manuel Chacón



Juan Manuel tiene 8 años y ha vivido toda su vida en Choachí, un pequeño pueblo colombiano. La familia cultiva quínoa desde hace 5 años pero no fue hasta su vinculación con QuinoAndes que la familia Chacón encontró la posibilidad de estabilizar su situación económica. Juan Manuel quiere estudiar veterinaria y espera por tu ayuda para financiar su educación profesional



Fuente: Elaboración propia con colaboración de publicista

Imagen 5.  
Layout Alemán



## Willkommen bei QuinoAndes

Das Projekt wurde mit der Idee geboren, eine Brücke der Solidarität zwischen zwei Ländern (Kolumbien und Deutschland) durch die Landwirtschaft zu bauen.

Das Projekt beinhaltet den Export von Bio-Quinoa, der von Bauernfamilien aus Cundinamarca und Boyaca, Kolumbien ausgesät wird.



Ernährungs-  
informationen



Ernährungs-  
informationen



Ernährungs-  
informationen



Fuente: Elaboración propia con colaboración de publicista

Imagen 6.  
Layout Alemán



## GESCHICHTEN



Susana Garzón



Juan Manuel Chacón



Manuel Bravo



Felipe Corredor



Mercedes Tovar



Alejandra Medina

Sei Teil des Patenschaftsprogramm

### Juan Manuel Chacón



Juan Manuel ist 8 Jahre alt und hat sein ganzes Leben in einem kleinem Dorf in Kolumbien gelebt, das Chochí heißt. Seine Bildungsmöglichkeiten sind nicht so gut da seine Familie hat sein ganzes Leben im Land gearbeitet und die Situation auf dem kolumbianischen Land war in den letzten Jahrzehnten nicht so einfach. Er will ein Tierarzt werden aber hat angst dass das Geldmittel seiner Familie nicht genug dafür ist.



Fuente: Elaboración propia con colaboración de publicista

También se aprovechará la fiesta nacional “*Oktoberfest*” para realizar un evento promocional en el que se transmita el mensaje de la importancia del “comercio justo” y se promocioe la marca QuinoAndes, todo esto a través de la invitación de influenciadores que inviten a participar en el evento y también mediante la promoción en las redes sociales con piezas gráficas pensadas para el evento.

El grueso de la publicidad de QuinoAndes se manejará a través de redes sociales y la página web, también se comprarán paquetes publicitarios en las redes más relevantes para los Alemanes como son Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter y YouTube; otra plataforma que se utilizará será Google Ads para darle más visibilidad en el buscador y en las páginas web más relevantes para nuestro público objetivo.

## 6. ESTRATEGIA OPERATIVA

### 6.1 Localización de la empresa

La empresa requiere un espacio de oficina en donde se instalará la impresora flexográfica para las cajas de cartón y un espacio de escritorio para el trabajo en computador necesario (coordinación de procesos logísticos y comerciales). Se arrendará una bodega de 56mts cuadrados los cuales son suficientes para dichos requerimientos. El espacio puede verse en la siguiente imagen.

Imagen 7.

*Espacio oficina QuinoAndes*



Fuente: [https://www.fincaraiz.com.co/oficina-en-arriendo/bogota/avenida\\_dorado-det-2972265.aspx](https://www.fincaraiz.com.co/oficina-en-arriendo/bogota/avenida_dorado-det-2972265.aspx)

El costo de la bodega es de \$2.100.000 mensuales + \$489.000 de arriendo y servicios. Hemos decidido asumir este costo fijo pues creemos que en este procesos de brandeo es en donde haremos énfasis en nuestra ventaja competitiva, que es vínculo directo entre consumidor y cultivador y los programas de apoyo que se crean entre estos. Además, realizamos una cotizamos considerando la tercerización del servicio con la empresa Open Market y los costos eran más elevados que ejercer el proceso nosotros mismos (los costos de dicho proceso pueden revisarse en el Excel adjunto)

La oficina se encuentra ubicada en la Avenida 26 con carrera 85C, como se evidencia en la Imagen 2. Mapa oficina QuinoAndes, lo cual es importante por la cercanía que ofrece al aeropuerto El Dorado. El corredor logístico entre nuestra oficina y el principal terminal de carga aérea del país es entonces muy corto. Esto garantiza optimización de costos para las actividades de distribución logística internacional como la nuestra.

Imagen 8.

Mapa de oficina

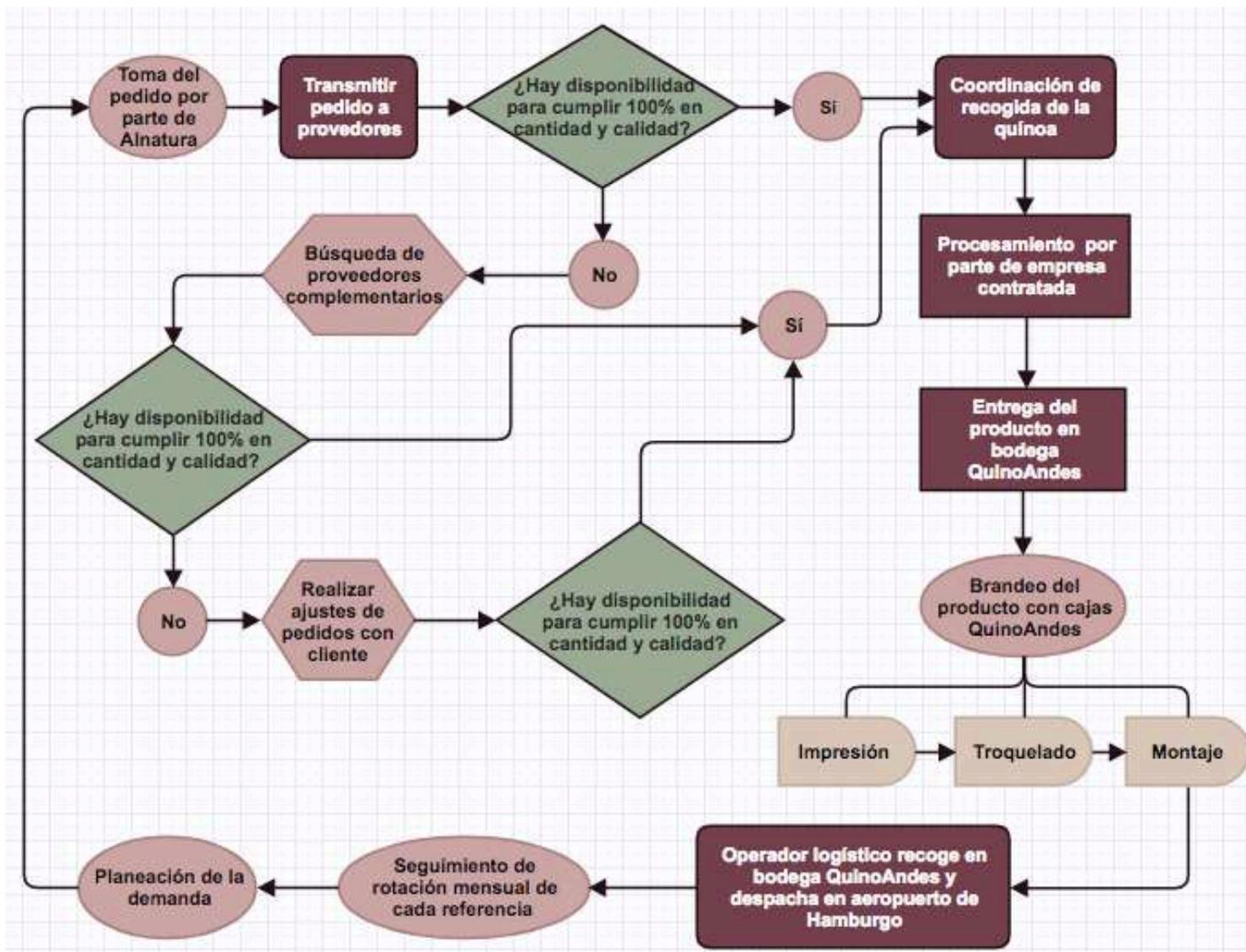


Fuente: [https://www.fincaraiz.com.co/oficina-en-arriendo/bogota/avenida\\_dorado-det-2972265.aspx](https://www.fincaraiz.com.co/oficina-en-arriendo/bogota/avenida_dorado-det-2972265.aspx)

## 6.2 Procesos

La cadena de abastecimiento y producción de la compañía QuinoAndes se explicará a través del siguiente diagrama de flujo:

Gráfico 12.  
Costos variables



Fuente: Elaboración propia (Se puede consultar en <https://go.gliffy.com/go/share/sscqvlvqg9d0n6kqpaoe>)

Los procesos que están en color vino tinto son los procesos tercerizados (rectángulos con esquinas redondeadas) o los que funcionan como vínculo entre QuinoAndes y las empresas contratadas (rectángulos con esquinas firmes).

Con respecto al proceso de Brandeo, que es el único proceso industrial de nuestra compañía, consta de 3 pasos principales:

- i. Impresión: Aplicar la tinta con el diseño previamente establecido para cada referencia sobre el cartón gris ondulado (ideal como segundo envoltorio).
- ii. Troquelado: El cartón es cortado por la máquina troqueladora de acuerdo al boceto diseñado para la caja.
- iii. Montaje: Una operaria contratada hace los dobleces necesarios y pega la caja que queda lista para ser vendida.

El proceso se hará en un día laboral en donde quedará lista la caja con la descripción del producto, la marca, la información nutricional y la historia del cultivador de quínoa para sensibilizar al consumidor alemán. Por supuesto toda esta información irá en idioma alemán.

Se coordina después el proceso de recolección y despacho a clientes a través del operador logístico Repremundo, seleccionado por su oferta competitiva de precios, su reconocida trayectoria en el mercado pues está registrado ante el Ministerio de Transporte y la DIAN desde el 2005 y su experticia en el Incoterm DAP, el cual explicaremos a continuación.

De acuerdo al Incoterm DAP –Delivered At Place- negociado con el distribuidor Alnature, la responsabilidad de QuinoAndes como vendedor llega hasta el momento en el que la mercancía aterriza en el Aeropuerto de Hamburgo. De ahí en adelante, ofrecemos un servicio post venta de seguimiento de rotación de cada referencia para hacer el análisis de demanda y empezar a negociar el pedido siguiente con los proveedores de acuerdo a los estimados. El proyecto de apadrinamiento hace parte fundamental del servicio post-venta y por eso enfocaremos gran parte de nuestros esfuerzos comerciales en ella como se explicó en la estrategia comercial.

Los servicios puntuales contratados con Repremundo son entonces los siguientes:

- Transporte terrestre nacional (Zona Franca de Bogotá a Aeropuerto El Dorado)
- Agenciamiento aduanero de exportación
- Transporte internacional aéreo (del Aeropuerto El Dorado al Aeropuerto de Hamburgo).

### **6.2.1 Plan de Compras e inventarios**

Todo el proceso productivo y de distribución toma 13 días, distribuidos de la siguiente manera: 1 día de coordinación de cantidades con proveedores, 2 días de recogida en Cundinamarca y Boyacá, 2 días de procesamiento por parte de la empresa tercerizada, 2 días de brandeo en nuestra bodega y 6 días de envío. Se ha decidido entonces, de acuerdo a previas negociaciones con el cliente, responder a pedidos quincenales. Así, podremos ahorrar en costos logísticos que pueden evitarse si todo el proceso se realiza dos veces al mes y además al cliente le parece un plazo de tiempo suficiente y justo de acuerdo a su experiencia con la rotación del producto.

El inventario de cartón y tinta se restablecerá mensualmente, estableciendo una cantidad mínima de inventario de seguridad de 40 pliegos de cartón y de 1 cartucho de tinta de cada color requerido (la impresora funciona con la combinación de los 3 colores primarios). Realizar los pedidos de insumos mensuales nos permite disminuir costos pues los proveedores hacen menos esfuerzos logísticos y además pueden aplicar un descuento por los grandes volúmenes solicitados.

## **7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA**

### **7.1 Tamaño de la empresa y estructura organizacional**

La empresa será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) por la facilidad de sus constitución y la asertividad con el modelo de negocio planteado. QuinoAndes S.A.S. debe inscribirse a través de la Cámara de Comercio, sin necesidad de llevar el trámite a escritura pública, lo cual evita engorrosos y costos trámites y posibilita versatilidad en el tipo de acciones. (Betancourt, 2014). Se deberán pagar \$4000 COP de trámites notariales, \$32000 COP de derechos de registro y una matrícula mercantil que puede estar en alrededor de \$60000 COP de acuerdo a los activos totales. El impuesto de registro será el 0,7% del capital suscrito y 0,3% del valor de la prima en colocación de acciones.

La S.A.S no requiere junta directiva y puede constituirse con el número de accionista que se quiera (3 en este caso) y no requiere revisor fiscal. El escalonamiento no es sencillo pero

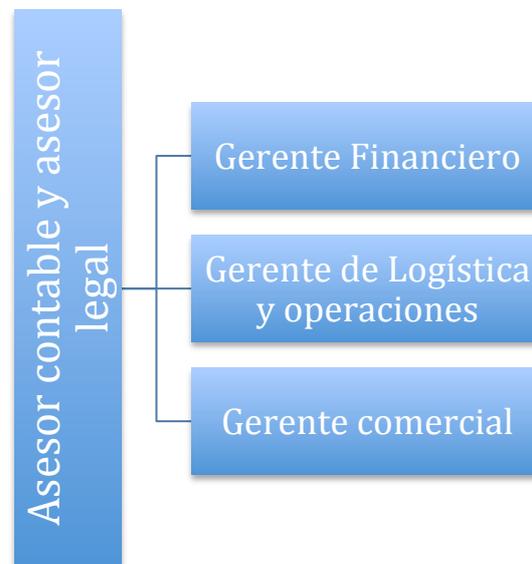
también se ajusta a las necesidades de una empresa en formación como QuinoAndes. Los impuestos que deberá asumir la compañía una vez empiece con su funcionamiento son:

- Impuesto de renta 25%
- CREE: 9%
- Ganancia ocasional 10% (únicamente en sucesión patrimonial) (Proexport, 2012)

La empresa, entonces, estará conformada en sus inicios por 3 actores principales quienes son los socios constituyentes: María Juliana González como Gerente Financiera, Juan Sebastián Méndez como Gerente de Logística y Operaciones y Valentina González como Gerente Comercial. Al ser una comercializadora con tantos procesos tercerizados, la necesidad de personal fija es muy baja, al menos en los primeros 3 años de operación. Por ende, su estructura administrativa será la siguiente:

Gráfico 13.

*Estructura Administrativa*



Fuente: Elaboración propia

La política de contratación de la compañía es en un principio muy simple debido a la demanda limitada de personal dentro de una comercializadora, como se explicó anteriormente. Sin embargo, debe ser un proceso de contratación formal, el cual se estructura de la siguiente manera:

Tabla 7.  
Estructura nómina gerentes

<b>GERENTES</b>	
<b>Salario básico</b>	\$ 1.700.000
<b>auxilio de transporte</b>	\$ 0
<b>Total Aportes en seguridad social</b>	\$ 493.375
Salud	\$ 212.500
Pensión	\$ 272.000
ARP	\$ 8.874
<b>Aportes prestaciones sociales</b>	\$368.333
Prima	\$ 141.667
Cesantías	\$ 141.667
Interés de cesantías	\$ 14.166
Vacaciones	\$ 70.833
<b>Aportes en parafiscales</b>	\$153.000
Caja de compensación familiar	\$ 68.000
Sena	\$ 34.000
ICBF	\$ 51.000
<b>Total Nómina</b>	<b>\$ 2.714.708</b>

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la persona encargada del montaje de las cajas del producto será contratada por prestación de servicios ya que sólo necesitamos su trabajo en dos ocasiones del mes, pues nuestro ciclo productivo es quincenal. Así pues, se le pagará un día de trabajo a \$27.000 COP teniendo en cuenta que el salario mínimo al día para el 2017 es de \$24.590 y para el 2018 puede estimarse en \$26.311 esperando un aumento del 7%. En esas 8 horas de trabajo, la auxiliar de empaque deberá empacar 190 cajas QuinoAndes, lo que equivale a un aproximado de 24 cajas por hora. Todo lo anterior está reflejado en los costos variables.

En un periodo de 3 a 5 años, se espera que la organización evolucione a la siguiente estructura organizacional:

Gráfico 14.  
Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Esto implicarán los siguientes gastos financieros en cuanto a salarios:

Tabla 8.  
Proyección de costos salariales a 5 años

Cargo	Salarios
Gerente Financiero	\$5.500.000
Gerente de logística y operaciones	\$5.500.000
Gerente de mercadeo	\$5.500.000
Gerente comercial	\$5.500.000
Asesor contable y legal	\$1.500.000
<b>Total</b>	<b>\$23.500.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## 8. PLAN ECONÓMICO

### 8.1 Plan de inversiones

Según el flujo de caja proyectado, el mínimo flujo neto acumulado se presentará en marzo de 2018 por un valor de \$-46.068.107 COP, por lo cual debemos estructurar nuestra inversión inicial de acuerdo a ese monto, que se evidencia a continuación:

Tabla 9.  
Máximos y mínimos en flujo neto acumulado

Mínimo flujo neto acumulado y fecha	-46.068.107,00	März 18
Máximo flujo neto acumulado y fecha	627.087.956,26	Mai 20

Fuente: Captura de pantalla Flujo de caja anexo

Dentro de los lineamientos de formación de QuinoAndes S.A.S, se estipuló que cada uno de los 3 socios iba a realizar un aporte de \$10 millones COP de sus recursos personales, sumando así una inversión inicial libre de \$30 millones. Para cubrir los siguientes 17 millones (aproximados) que hacen falta para la operación inicial de la compañía, hemos decidido, tras cotizar en distintas entidades bancarias, pedir un préstamo al Banco Caja Social a una tasa de interés anual del 31%, en un plazo de 18 meses. Esto resulta en cuotas mensuales de \$1,168,599 COP, explicadas de la siguiente manera:

<b>Resultado de la simulacion</b>		<b>Resultado en VTUA(Valor total unificado activo)</b>	
<b>Valor de la Cuota (Intereses+Capital):</b>	\$1,161,611	<b>Intereses corrientes:</b>	\$3,908,996
<b>Valor del Seguro:</b>	\$6,988	<b>Seguro de Vida:</b>	\$125,792
<b>Valor Total Cuota:</b>	\$1,168,599	<b>Abono a Capital:</b>	\$17,000,000
		<b>Valor Total Unificado:</b>	\$21,034,788
		<b>Valor Total Unificado(%):</b>	32.07%

Fuente: (Banco Caja Social, 2017)

Más adelante, cuando la compañía haya saldado su deuda con el Banco Caja social, esperamos entrar al programa de Bancolombia bajo su propuesta de *Emprendedores de alto impacto* la cual genera créditos con muchos beneficios para pequeñas empresas que requieran financiación para expandir su operación. Lamentablemente sólo podemos acceder a dicho programa cuando la compañía lleve mínimo 6 meses generando ventas, por lo cual no es una opción para iniciar como sí lo es el crédito con el Banco Caja Social.

Es importante aclarar que la cuenta bancaria de QuinoAndes será una cuenta de compensación en Bancolombia la cual es una cuenta corriente que se maneja en moneda extranjera (euro en este caso), que está constituida en el exterior (Alemania) y la cual está registrada ante el Banco de la República para el manejo de operaciones de obligatoria canalización a través del mercado cambiario como son las exportaciones. (Grupo Bancolombia, 2017).

Los estados financieros presentados en los anexos y analizados en el numeral 9.1 *Análisis de rentabilidad económica de inversión* incluyen la inversión de 47 millones dentro de los supuestos iniciales e incluyen también los gastos financieros del préstamo de 17 millones que se solicitó. Aún así, la compañía opera febrero, marzo, abril y mayo del 2018 bajo una utilidad negativa, como se demuestra a continuación:

Tabla 10.  
*Flujo acumulado primeros meses de operación*

FLUJO DE CAJA	Jan 18	Feb 18	März 18	Apr 18	Mai 18	Juni 18
FLUJO ACUMULADO	1.864.376	- 163.847	- 1.405.305	- 1.794.493	- 1.260.271	274.635

Fuente: Captura de pantalla Flujo de caja anexo

Para cubrir con dicho monto, los gerentes han decidido no cobrar el pago de su trabajo de estos meses y aportarlo como una adición a la inversión inicial teniendo en cuenta que los gerentes son los mismos socios fundadores y la inversión en especie (tiempo de trabajo) representará beneficios importantes para un proyecto propio.

## 8.2 Estructura de costos

Los costos variables en las diferentes referencias producidas, se determinaron de acuerdo a la unidad de medida de 80 paquetes para las bolsas de quínoa en grano, 60 paquetes para la quínoa en hojuelas y 50 paquetes para la harina de quínoa de acuerdo a las proyecciones de consumo para cada referencia. Esta agrupación se hizo para simplificar los cálculos de los costos variables, que son en su mayoría costos logísticos y son compartidos por las cajas que contienen dicha cantidad de paquetes. Así pues, consideramos justo tratar a las cajas que contienen esos paquetes como una unidad de producción y manejar los costos variables de acuerdo a ellas. En este orden de ideas, cuando la proyección de ventas indica 12 unidades para la referencia de quínoa en hojuelas, por ejemplo, nos estaremos refiriendo a 12 cajas de 60 paquetes cada una.

Habiendo explicado lo anterior, los costos variables son los siguientes (se pueden revisar a profundidad en el Excel adjunto llamado *Punto de equilibrio y estructura de costos*):

Tabla 11.  
Costos variables

Quínoa en grano				
Requerimiento	Unidad	Valor unidad	Cantidad	Valor total
1 Bolsas de quínoa en grano	80 paquetes	\$228.000,00	0,01	\$ 2.850,00
Cartón	m2	\$ 2.500,00	20	\$ 50.000,00
2 Tinta ecosolvente	Cartucho	\$ 45.000,00	0,15	\$ 6.750,00
3 Mano de obra empaque	día	\$ 27.000,00	0,33	\$ 9.000,00
Transporte terrestre en Bogotá	80 paquetes	\$110.000,00	1	\$ 110.000,00
4 Transporte aéreo (flete seguros)	80 paquetes	\$220.000,00	1	\$ 220.000,00
<b>Totales</b>				<b>\$ 398.600,00</b>
Quínoa en Hojuelas				
Requerimiento	Unidad	Valor unidad	Cantidad	Valor total
1 Bolsas de quínoa en hojuelas	60 paquetes	\$400.000,00	0,02	\$ 6.666,67
Cartón	m2	\$ 2.500,00	20	\$ 50.000,00
2 Tinta ecosolvente	Cartucho	\$ 45.000,00	0,15	\$ 6.750,00
3 Mano de obra empaque	día	\$ 27.000,00	0,33	9000
Transporte terrestre en Bogotá	80 paquetes	\$110.000,00	1	\$ 110.000,00
4 Transporte aéreo (flete seguros)	80 paquetes	\$220.000,00	1	\$ 220.000,00
<b>Totales</b>				<b>\$ 402.416,67</b>
Harina de Quínoa				
Requerimiento	Unidad	Valor unidad	Cantidad	Valor total
1 Bolsas de harina de quínoa	50 paquetes	\$350.000,00	0,02	\$ 7.000,00
Cartón	m2	\$ 2.500,00	20	\$ 50.000,00
2 Tinta ecosolvente	Cartucho	\$ 45.000,00	0,15	\$ 6.750,00
3 Mano de obra empaque	día	\$ 27.000,00	0,33	9000
Transporte terrestre en Bogotá	80 paquetes	\$110.000,00	1	\$ 110.000,00
4 Transporte aéreo (flete seguros)	80 paquetes	\$220.000,00	1	\$ 220.000,00
<b>Totales</b>				<b>\$ 402.750,00</b>

Fuente: Elaboración propia. Captura de pantalla Excel adjunto

Los costos fijos mensuales se encuentran a continuación y pueden constatarse en el Excel adjunto llamado *Estados financieros*:

Tabla 12.  
Costos y gastos fijos

Costos y gastos fijos	
Concepto	Valor Mensual
Arriendo	2100000
Administración y servicios	489000
Operador Logístico (cargo fijo mensual)	110000
Papelería	40000
Gerente financiero + prestaciones	2714708
Gerente logístico + prestaciones	2714708
Gerente comercial + prestaciones	2714708
Publicidad online	300000
<b>Total</b>	<b>\$ 11.183.124,00</b>

Fuente: Elaboración propia. Captura de pantalla Excel adjunto

Los costos no recurrentes (por su periodicidad semestral o su necesidad única en la creación) se encuentran a continuación y son coherentes con la planeación de presupuesto de marketing presentada anteriormente y que también puede consultarse en el Excel adjunto llamado *Presupuesto Marketing*:

Tabla 13.  
*Costos únicos no recurrentes*

<b>Otros Costos Únicos - No Recurrentes</b>		
<b>Razón</b>	<b>Valor</b>	<b>FECHA</b>
Diseño plataforma de apadrinamiento	1.200.000	Jan 18
Relaciones públicas (influenciadores)	800.000	Sep 18
Relaciones públicas (influenciadores)	890.000	Sep 19
Relaciones públicas (influenciadores)	984.500	Sep 20
Evento promoción	1.200.000	Sep 18
Evento promoción	1.260.000	Sep 19
Evento promoción	1.323.000	Sep 20
Gasto en agencia (diseño)	300.000	Jan 18
Gasto en agencia (diseño)	315.000	Jan 19
Gasto en agencia (diseño)	330.750	Jan 20

Fuente: Elaboración propia. Captura de pantalla Excel adjunto

Mientras que los gastos únicos no recurrentes (la mayoría como parte del proceso de creación y establecimiento de la empresa y oficina) son los siguientes:

Tabla 14.  
*Gastos únicos no recurrentes*

<b>Otros Gastos Únicos - No Recurrentes</b>		
<b>Razón</b>	<b>Valor</b>	<b>FECHA</b>
Inscripción Cámara de comercio	700.000	Dez 17
Trámites notariales	\$ 4.000,00	Dez 17
Derechos de registro	\$ 32.000,00	Dez 17
Matrícula mercantil	\$ 60.000,00	Dez 17
Impresora flexográfica	\$ 33.500.000,00	Jan 18
Escritorio y silla	\$ 1.000.000,00	Jan 18
Troqueladora	\$ 2.400.000,00	Jan 18
Mesas para empaque	\$ 100.000,00	Jan 18
Computador portátil	\$ 2.000.000,00	Jan 18
Desarrollador Web	\$ 2.500.000,00	Dez 17
Asesoría legal	400.000	Dez 17
Teléfono inalámbrico	80.000	Jan 18

Fuente: Elaboración propia. Captura de pantalla Excel adjunto

A partir de la estructuración de costos anterior podemos proceder a encontrar el punto de equilibrio de la operación de QuinoAndes.

### 8.3 Determinación del punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa la cantidad de unidades que deberá vender QuinoAndes para cubrir los costos y gastos con los ingresos operacionales. De acuerdo a los costos variables y al margen de contribución de cada producto, se realizaron los cálculos correspondientes para encontrar las unidades de venta de cada una de las referencias que llevaran a la compañía a su punto de equilibrio en donde la utilidad operacional es cero. (Váquiro, 2006). Esto sucede, como se explicó anteriormente, cuando la sumario de los costos y los gastos operaciones es igual a la sumatoria de los ingresos por las ventas de las 3 referencias.

Así pues, la cantidad de venta de equilibrio para las 3 referencias es de 21 unidades, como se puede evidenciar en las siguientes tablas:

Tabla 15.  
*Punto de equilibrio*

Referencia	P. Venta	Costo Variable	%Costo Variable	Margen de contribución	% Margen de Contribución	Ventas			%M.C. Pondera
						Unidades	\$	%	
Grano	\$ 759.000,00	\$ 398.600,00	53%	\$ 360.400,00	47%	12	\$ 9.108.000,00	\$ 25,51	\$ 12,11
Hojuela	\$ 1.138.500,00	\$ 402.416,67	35%	\$ 736.083,33	65%	12	\$13.662.000,00	\$ 38,26	\$ 24,74
Harina	\$ 1.078.125,00	\$ 402.750,00	37%	\$ 675.375,00	63%	12	\$12.937.500,00	\$ 36,23	\$ 22,70
						<b>Total</b>	<b>\$35.707.500,00</b>	<b>\$ 100,00</b>	<b>\$ 59,55</b>
<b>Ingresos de equilibrio</b>		\$ 599.664,93							
<b>Punto de equilibrio</b>									
Referencia	\$	Unidades	Costos y gastos fijos: \$11.183.124,00						
Grano	\$ 15.295.801,02	\$ 20,15							
Hojuela	\$ 22.943.701,53	\$ 20,15							
Harina	\$ 21.726.990,08	\$ 20,15							

Fuente: Elaboración propia. Captura de pantalla Excel adjunto

Lo anterior significa que QuinoAndes debe vender 21 cajas de 80 paquetes de quínoa en grano, 21 cajas de 60 paquetes de quínoa en hojuelas y 21 cajas de 50 paquetes de harina de quínoa para alcanzar un ingreso de equilibrio en el cual los costos y gastos sean cubiertos.

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1 Análisis de rentabilidad económica de inversión

Basados en el 13% de crecimiento proyectado de las toneladas de quínoa transadas en el mercado internacional, en un incremento anual aproximado de 10% en la tendencia del vegetarianismo (Zösch, 2015), en el aumento del 9% en el consumo de alimentos ecológicamente producidos en el 2015 (Bundesverband Naturkost Naturwaren, 2015) y tomando como punto de partida unas ventas menores a las del punto de equilibrio (12 vs. 21 unidades en las tres referencias) y un crecimiento esperado del 11% para la quínoa en Grano, del 8% para la quínoa en Hojuelas y del 7% para la harina de quínoa; podemos apreciar una rentabilidad clara en el flujo de caja presentado en el Excel anexo en donde se unifican la estructura de costos, de gastos y de ingresos en una sola estructura financiera que permite el entendimiento de las operaciones de manera más detallada y al mismo tiempo holística.

Se puede observar que la necesidad de capital esperada es de \$47 millones de pesos, como se explicó anteriormente en el plan de inversiones, esto teniendo en cuenta un escenario de 3 años. También se evidencia en el flujo, que el primer mes en el que la empresa tendría una utilidad positiva es en el mes de mayo de 2018 y el primer mes que tiene un flujo acumulado positivo es en junio de 2018, lo cual significa que el primer mes en el que la empresa no genera pérdidas (netas) es en mayo y el primer mes en el que la empresa empieza a dar beneficios reales es en junio. Es importante tener estos meses en cuenta en el desarrollo del proyecto para verificar la transición que parecen representar.

En Abril de 2018 se presenta el menor flujo neto acumulado, lo que quiere decir que es un mes crucial de supervivencia para la compañía. En Mayo de 2020 se presenta el mayor flujo neto acumulado, es decir que en este mes la sumatoria de las ganancias de los meses anteriores y la utilidad de ese mes es la más alta dentro del periodo estudiado de 3 años (2018-2020).

El estado financiero proyectado a 2020 es el siguiente:

Tabla 16.  
Punto de equilibrio

Estados de Resultados Proyectados				
Rubros	2017	2018	2019	2020
Ingresos	0,00	645.483.969,89	1.743.652.730,28	4.900.400.250,44
Costo de producción y ventas	0,00	479.695.493,27	1.301.364.519,28	3.703.659.037,80
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>0,00</b>	<b>165.788.476,63</b>	<b>442.288.211,00</b>	<b>1.196.741.212,64</b>
Gastos operacionales	3.696.000,00	175.344.077,00	130.421.082,00	135.700.620,00
<b>EBITDA</b>	<b>-3.696.000,00</b>	<b>-9.555.600,37</b>	<b>311.867.129,00</b>	<b>1.061.040.592,64</b>
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación				
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-3.696.000,00</b>	<b>-9.555.600,37</b>	<b>311.867.129,00</b>	<b>1.061.040.592,64</b>
Impuesto de renta	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	<b>-3.696.000,00</b>	<b>-9.555.600,37</b>	<b>311.867.129,00</b>	<b>1.061.040.592,64</b>
<b>Utilidad acumulada</b>	<b>-3.696.000,00</b>	<b>-13.251.600,37</b>	<b>298.615.528,63</b>	<b>1.359.656.121,27</b>
Eva	-3.696.000,00	-9.555.600,37	311.867.129,00	1.061.040.592,64
<b>Eva Agregado</b>	<b>-3.696.000,00</b>	<b>-13.251.600,37</b>	<b>298.615.528,63</b>	<b>1.359.656.121,27</b>

Fuente: Elaboración propia. Captura de pantalla Excel adjunto

Así pues, procederemos a evaluar los indicadores financieros de la operación de QuinoAndes del 2018, de acuerdo al Estado de Resultados anterior. Los indicadores son los siguientes:

Tabla 17.  
Punto de equilibrio

	Indicadores
<b>Valor Presen Ingresos (Inversionista)</b>	\$ 947.758.201,01
<b>Valor Presen Inver Inicial</b>	47.000.000
<b>Valor Presente Neto</b>	\$ 900.758.201,01
<b>Relación B/C</b>	\$ 20,165068106
<b>TIR EA</b>	145,77503128%

Fuente: Elaboración propia. Captura de pantalla Excel adjunto

Los anteriores datos financieros pueden interpretarse de la siguiente manera:

- VPN: El valor presente neto es un método de evaluación del proyecto QuinoAndes el cual indica el monto en el cual la empresa puede maximizar su inversión inicial. (Didier, 2013). De acuerdo a este indicador, hay una diferencia de \$900 millones COP entre el valor presente de los flujos futuros de efectivo y el monto de la inversión inicial que fue de \$47 millones COP. Lo anterior está en concordancia con el primer indicador de la tabla #6, el Valor presente de los ingresos, que es de \$947 millones COP, el cual indica la suma del valor presente de los flujos de efectivo individuales.

- Relación beneficio/costo: Este indicador significa que QuinoAndes recibe 16 pesos por cada peso que se sacrifica en el proyecto. Al ser un resultado significativamente mayor a 1, podemos entender mejor el grado de desarrollo y bienestar que genera en las comunidades a las que impacta (proveedores de la materia primera sobretodo). Analizamos, también, que efectivamente los ingresos netos de QuinoAndes son superiores a los egresos netos y por ende sabemos que el sentido social de su creación tiene un sustento financiero que permite su desarrollo.
- TIR: Al igual que el VPN, la TIR carga el costo total de la inversión en el 2018 a fin de que el método y costo de financiamiento no afecte el resultado del análisis ya que la idea de dicho indicador es identificar los buenos proyectos y no la mejor opción de financiamiento. La tasa interna de retorno nos indica la rentabilidad de la inversión inicial al igualar el valor actual neto de los flujos de efectivo de la a cero. (FAO , 2014). No nos parece pertinente analizar la TIR de QuinoAndes ya que este indicador asume que todos los rendimientos serán reinvertidos en la empresa en el año siguiente, lo cual no es cierto para nuestro caso particular en donde queremos destinar alguna parte de las ganancias de la empresa al subsidio educativo de las familias vinculadas a la cultivación de nuestra quínoa.

Por último, adjuntamos el resumen del flujo de caja proyectado para el año 2020, el cual puede ser consultado en detalle (mes a mes) en el Excel adjunto.

Tabla 18.  
*Punto de equilibrio*

FLUJO DE CAJA	Okt 20	Nov 20	Dez 20	2020
<b>GASTOS</b>				
Arriendo	3.000.000	3.000.000	3.000.000	31.500.000
Administración y servicios	-	-	-	-
Operador Logístico (cargo fijo mensual)	-	-	-	-
Papelería	40.000	40.000	40.000	480.000
Gerente financiero + prestaciones	3.000.000	3.000.000	3.000.000	34.573.540
Gerente logístico + prestaciones	3.000.000	3.000.000	3.000.000	34.573.540
Gerente comercial + prestaciones	3.000.000	3.000.000	3.000.000	34.573.540
Cuota Banco Caja Social préstamo	-	-	-	-
Otros Gastos Únicos - No Recurrentes	-	-	-	-
<b>CORRECTOR GASTOS</b>				
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>12.040.000</b>	<b>12.040.000</b>	<b>12.040.000</b>	<b>135.700.620</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>116.473.166</b>	<b>127.803.942</b>	<b>140.167.913</b>	<b>1.061.040.593</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>1.138.684.267</b>	<b>1.266.488.208</b>	<b>1.406.656.121</b>	

Fuente: Elaboración propia. Captura de pantalla Excel adjunto

## 9.2 Proyección de distintos escenarios

### 9.2.1 Escenario A

Para la proyección de un escenario optimista para la empresa en los próximos 5 años, bajo el supuesto de *Ceteris Paribus* en donde todas las demás variables se mantienen constantes, modificaremos el crecimiento proyectado de ventas, quedando éste de la siguiente manera:

- Grano: 14%
- Hojuelas: 11%
- Harina: 10%

Como se observa, aumentamos el incremento porcentual en ventas en 3 puntos porcentuales para las tres referencias y así poder analizar la respuesta del flujo de caja y el estado de resultados de la compañía hacia dicha modificación.

Este escenario sería posible si la penetración de mercado tanto en Hamburgo como en otras ciudades fuese lo suficientemente exitoso como para permitir un crecimiento de dichos puntos porcentuales. Si la empresa logra penetrar ciudades secundarias alemanas como Münster, Stuttgart o Colonia, entre otras, tales niveles de crecimiento serían posibles. También si la expansión en Austria es rápida.

Siendo así, los indicadores financieros serían los siguientes:

Tabla 19.  
Indicadores financieros escenario A

VALOR FLUJO CAJA	
Indicadores	
Valor Presente Ingresos (Inversionista)	\$ 2.198.195.792,19
Valor Presente Inver Inicial	47.000.000
Valor Presente Neto	\$ 2.151.195.792,19
Relación B/C	\$ 46,770123238
TIR EA	212,16118904%

Fuente: Elaboración propia. Captura de pantalla Excel adjunto

Podemos observar como la relación beneficio/costo logró más que duplicarse, pasando de 20,16 en el escenario proyectado a 46,77 en el escenario optimista planteado, manteniendo la inversión inicial de 47 millones COP. El valor presente neto también alcanza a multiplicarse más de 2 veces, pasando de \$900 millones aproximadamente a más de \$2 mil millones de pesos. Es importante resaltar que no creemos que dicho nivel de ventas sea tenga posibilidad en el desarrollo de nuestro proyecto en tan corto plazo pero sí es un ejercicio importante para analizar la sensibilidad de dicha variable en los indicadores financieros.

Así mismo, los rubros financieros bajo dichos supuestos serían los siguientes:

Tabla 20.  
*Indicadores financieros escenario A*

Rubros	2018	2019	2020
Margen Bruto	25,83%	25,51%	24,54%
Margen Operacional	2,53%	20,89%	23,30%
EBITDA	2,53%	20,89%	23,30%
Margen de Cobertura	0,00%	0,00%	0,00%
Margen Neto	2,53%	20,89%	23,30%

Fuente: Elaboración propia. Captura de pantalla Excel adjunto

De acuerdo a esto, ni el margen operacional ni el EBITDA ni el margen neto tendrían valores negativos en ninguno de los años, lo cual sí sucede en el escenario esperado con los supuestos más realistas. El margen bruto incrementa en pocos puntos porcentuales (0,15 en el 2018, 0,14 en el 2019 y 0,12 en el 2019) y el margen de cobertura mantiene sus niveles en cero en ambos escenarios.

### 9.2.2 Escenario B

Analizamos a continuación un escenario B en el que la necesidad de capital aumenta a 90 millones COP, se empieza con un número de unidades vendidas bastante menor al del punto de equilibrio y en el que el crecimiento estimado de cada producto es muy bajo en comparación con el crecimiento en el escenario esperado, el cual sería el siguiente:

- Grano: 5%
- Hojuelas: 4%
- Harina: 3%

Se observa que bajo este escenario, el primer mes en el que la empresa genera utilidades es Octubre de 2018, lo que requeriría ser muy fuerte durante todo el primer año para lograr sobrevivir a la pérdida de -56.917.798 que se refleja en el estado de resultados adjunto en el Excel *Escenario B*.

Tabla 21.  
*Indicadores financieros en escenario B*

	<b>VALOR FLUJO CAJA</b>
	<b>Indicadores</b>
<b>Valor Presente Ingresos (Inversionista)</b>	\$ 124.666.689,66
<b>Valor Presente Inversión Inicial</b>	94.000.000
<b>Valor Presente Neto</b>	\$ 30.666.689,66
<b>Relación B/C</b>	\$ 1,326241379
<b>TIR EA</b>	17,23111826%

Fuente: Elaboración propia en Excel adjunto

Se observa que el valor presente de los ingresos es de 124 millones, esta es la cantidad de dinero que al finalizar el 3 año se tendría si se trae a valor presente. También se evidencia en el VPN que la inversión nos dejará 30 millones de utilidad al cabo de 3 años, lo que si se toma en términos del beneficio costo (B/C) significa que por cada peso invertido, la empresa dejaría 0.32 pesos de ganancia.

La TIR nos indica que si se re invirtieran todas las ganancias y se mantuviera la rentabilidad de las mismas, obtendríamos una rentabilidad real del 17.23%.

Tabla 22.  
*Máximos y mínimos del flujo neto en escenario B*

<b>Mínimo flujo neto acumulado y fecha</b>	<b>34.429.698,71</b>
<b>Máximo flujo neto acumulado y fecha</b>	<b>166.139.947,40</b>

Fuente: Elaboración propia en Excel adjunto

También se puede observar que en Septiembre de 2018 poseeremos la menor cantidad de flujo neto acumulado, es decir en este momento la cantidad de capital acumulado sumado a la utilidad del mes anterior es la más baja de los 3 años. Así mismo, en Mayo de 2020 tendríamos el flujo acumulado más alto, lo que significa que este mes la sumatoria entre el capital acumulado y la utilidad es la más alta dentro de el tiempo estipulado.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Caja Social. (2017). *Simulador de créditos Microempresas*. Recuperado el 23 de noviembre de 2017, de Banco Caja Social:  
<https://www.bancocajasocial.com/simulador/0>
- Betancourt, G. G. (28 de julio de 2014). ¿Qué tipo de sociedad debo escoger? (<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/criterios-para-saber-cual-sociedad-adapta-su-tipo-negocio/199133>, Ed.) *Revista Dinero* .
- Bundesverband Naturkost Naturwaren. (13 de Enero de 2015). *Trend zu Bio-Produkten bleibt ungebrochen. Bio wächst kräftig und sieht doch in ungewisse Zukunft*. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de Bundesverband Naturkost Naturwaren: <http://www.n-bnn.de/aktuelles/1312015-trend-zu-bio-produkten-bleibt-ungebrochen-bio-w%C3%A4chst-kr%C3%A4ftig-und-sieht-doch>
- Center for Promotions of Imports. (30 de November de 2016). *Exporting quinoa to Europe* . Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de CBI, Ministry of Foreign Affairs :  
<https://www.cbi.eu/market-information/grains-pulses/quinoa-grains/europe/>
- Didier, J. (29 de marzo de 2013). *El valor presente neto*. Recuperado el 16 de noviembre de 2017, de Pymes Futuro: <https://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>
- Dinero. (3 de Marzo de 2016). *Los beneficios de la paz por los que Colombia tendría que esperar*. Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de Dinero:  
<http://www.dinero.com/economia/articulo/los-beneficios-del-postconflicto-y-el-papel-del-sector-privado/221841>
- El Espectador. (24 de Junio de 2016). *¿Le debería importar a Colombia lo que pase en Europa tras el Brexit?* Recuperado el 23 de Febrero de 2017, de El Espectador:  
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/le-deberia-importar-colombia-pase-europa-tras-el-brexite-articulo-639739>
- El Herald. (23 de Junio de 2016). *Los efectos económicos de apostarle a la paz*. Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de El Herald: <https://www.elheraldo.co/economia/los-efectos-economicos-de-apostar-le-la-paz-253860>

- El Tiempo. (23 de Abril de 2015). *85 % de empresarios creen que paz motivará inversión extranjera*. Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15613382>
- El Tiempo. (27 de Agosto de 2016). *El plan para garantizar la tierra prometida*. Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/especiales/acuerdo-de-reforma-rural-integral-del-proceso-de-paz-48160>
- Explora. (Enero de 2015). *Vegetarianos y Veganos: una tendencia al alza*. Recuperado el 2 de Marzo de 2017, de Explora: <http://regiones.explora.cl/descubre/articulos-de-ciencia/ser-humano-articulos/medicina-y-salud-articulos/4021-vegetarianos-y-veganos-una-tendencia-al-alza>
- FAO . (2014). *Capítulo 9: ANÁLISIS FINANCIERO Y PREPARACIÓN DE RECOMENDACIONES* . Recuperado el 2 de octubre de 2017, de Depósito de documentos de la FAO : <http://www.fao.org/docrep/008/a0323s/a0323s09.htm>
- Grenz, M. (2015). *Statistiken zu Bio-Lebensmitteln in Deutschland*. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de Statista: <https://de.statista.com/themen/657/bioproducte/>
- Grupo Bancolombia. (2017). *Cuentas de compensación*. (Grupo Bancolombia) Recuperado el 2 de Noviembre de 2017, de Comercio internacional: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/necesidades/pymes/comercio-internacional>
- Hamburger Abendblatt. (2017 de abril de 2017). *1,86 Millionen – Hamburg meldet Einwohner-Rekord*. (Nachrichten aus Hamburg) Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <https://www.abendblatt.de/hamburg/article210379193/1-86-Millionen-Einwohner-so-waechst-Hamburg.html>
- Jarry, E., & Callus, A. (13 de Diciembre de 2016). *Le Pen would need to change to the constitution to get France out of the EU*. (Reuters) Recuperado el 2 de Marzo de 2017, de Business Insider: <http://www.businessinsider.com/r-french-eu-exit-would-be-tricky-for-a-le-pen-presidency-2016-12>
- Mercadero. (10 de Enero de 2017). *Quinoa Market Analysis*. Recuperado el 16 de Febrero de 2017, de Mercadero: <http://mercadero.nl/category/quinoa-market-analysis/>
- Mercadero: Local dreams, global business. (10 de enero de 2017). *Global quinoa imports continue to grow, although at a slower pace*. (T. V. González, Editor, & Mercadero) Recuperado el 6 de marzo de 2017, de Quinoa Market Analysis: <http://mercadero.nl/category/quinoa-market-analysis/>

- Mexicoexport. (25 de Noviembre de 2011). *Nuevas tecnologías en el transporte marítimo y la infraestructura de puertos*. Recuperado el 23 de Febrero de 2017, de Mexicoexport: <http://mexicoexport.com/noticias/3119/nuevas-tecnologias-en-el-transporte-maritimo-y-la-infraestructura-de-puertos>
- Michel, K., & Noble, P. (Summer de 2008). *Technological Advances in Maritime Transportation*. Recuperado el 23 de Febrero de 2017, de National Academy of Engineering: <https://www.nae.edu/Publications/Bridge/TransportationInfrastructure/TechnologicalAdvancesinMaritimeTransportation.aspx>
- MinAgricultura. (30 de marzo de 2016). *La quinua en Colombia es uno de los cultivos con gran potencial de crecimiento*. (Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural) Recuperado el 2 de marzo de 2017, de Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/La-quinua-en-Colombia-es-uno-de-los-cultivos-con-gran-potencial-de-crecimiento.aspx>
- Mincit. (6 de Junio de 2013). *100 preguntas del TLC con la Unión Europea*. Recuperado el 2 de Marzo de 2017, de Mincomercio Industria y Turismo: [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/6797/100\\_preguntas\\_del\\_tlc\\_con\\_la\\_union\\_europea](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/6797/100_preguntas_del_tlc_con_la_union_europea)
- Mintrabajo. (20 de Diciembre de 2016). *Se instaló el Consejo Nacional de Reincorporación*. Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de Mintrabajo.gov.co: <http://www.mintrabajo.gov.co/diciembre-2016/6644-se-instalo-el-consejo-nacional-de-reincorporacion.html>
- Montoya, L., Martínez, L., & Peralta, J. (2005). Analisis de variables estratégicas para la conformación de una cadena productiva de quinua en Colombia. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales* (56).
- Portafolio. (24 de Junio de 2016). *¿Cómo el 'Brexit' impactará a los colombianos?* Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/como-el-brexit-impactara-a-los-colombianos-498083>
- Portafolio. (3 de Octubre de 2016). *Todo lo que debe saber sobre las vías 4G que modernizarán las carreteras del país*. Recuperado el 6 de Marzo de 2017, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/ventajas-de-tener-vias-4g-en-el-pais-500367>

- Proexport. (2012). *Código del comercio Legis: Guía para hacer negocios en Colombia* (Vol. 1). (A. U. Francisco Pamplona, Ed.) Bogotá, Colombia: Legis.
- Proveg International. (2017). *Anzahl der Veganer und Vegetarier in Deutschland*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de Vebu: <https://vebu.de/veggie-fakten/entwicklung-in-zahlen/anzahl-veganer-und-vegetarier-in-deutschland/>
- Quinoarecetas. (3 de noviembre de 2011). *¿Qué es la quínoa?* (Superalimentos) Recuperado el 2017 de 2 de Octubre, de Quinoarecetas España: <http://www.quinoarecetas.es/>
- Quiroga , C., Escalera, R., Aroni, G., Bonifacio, A., González, J., Villca, M., y otros. (2013). Traditional processes and technological innovations in quinoa harvesting, processing and industrialization. *State of the Art Report on Quinoa Around The World* , 218-249.
- Sandoval, H. (14 de Marzo de 2016). *La inversión en vías será de \$ 6 billones este año*. Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/inversion-vias-sera-billones-2016-492537>
- UrbiStat. (2014). *Region of Hamburg*. (AdminStat) Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <https://ugeo.urbistat.com/AdminStat/en/de/demografia/eta/hamburg/2/2>
- Váquiros, J. (2006). *Punto de equilibrio*. Recuperado el 18 de noviembre de 2017, de Pymes futuro: <https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>
- Vásquez, S. (12 de febrero de 2016). *La Revolución de la Quinua*. (ANEIA-Universidad de los Andes ) Recuperado el 4 de marzo de 2017, de Agronegocios Uniandes: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2016/02/12/la-revolucion-de-la-quinua/>
- Vegetarierbund Deutschland. (agosto de 2017). *Anzahl der Veganer und Vegetarier in Deutschland*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de Proveg international: <https://vebu.de/veggie-fakten/entwicklung-in-zahlen/anzahl-veganer-und-vegetarier-in-deutschland/>
- Zösch, S. (6 de octubre de 2015). Presidente de la Vegetarier Bund Deutschland . *Alimentación Saludable Internacional*. <https://www.cuentamealgobueno.com/2015/10/aumenta-el-numero-de-vegetarianos-en-todo-el-mundo/>.
- Zona Franca bogotá. (2016). *Regimen Zonas Francas*. (Grupo ZFB) Recuperado el 15 de octubre de 2017, de Zona Franca Bogotá : <http://zonafrancabogota.com/regimen-zonas-francas/>