

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plan de Negocio para la Exportación de Quinoa al Mercado de China

Julieth Alejandra Ariza Rodríguez

Bogotá, D. C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Plan de Negocio para la Exportación de Quinoa al Mercado de China

Julieth Alejandra Ariza Rodríguez

Michael Torres Franco

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D. C.

2016

CONTENIDO

RESUMEN	8
Palabras Clave:	8
ABSTRACT	9
Key Words:	9
INTRODUCCIÓN	10
1. JUSTIFICACIÓN	12
2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO DENTRO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA ESCUELA	13
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3.1 Pregunta Problema	16
4. OBJETIVOS	17
4.1 Objetivo General	17
4.2 Objetivos Específicos	17
5. METODOLOGÍA	18
6. MARCO TEÓRICO	20
6.1 La economía China y el comercio con Colombia	20
6.2 La formulación de un Plan de Negocios	27
7. PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE QUINUA A CHINA (RESULTADOS)	35
7.1 Resumen Ejecutivo	37
7.2 Definición del Producto	41
7.2.1 La Quinua	41
7.2.2 La producción de Quinua	44
7.3 Sistema de Negocio	48
7.3.1 Aspectos de Funcionamiento y Operación Productiva	49
7.3.2 Aspectos de Transporte	52
7.4 Equipo de Trabajo	52
7.5 Plan de Mercadeo	53
7.5.1 Caracterización y Tamaño del Mercado.	55
7.5.2 Intermediación	59
7.5.3 Aspectos Relacionados con la Competencia	60
7.5.4 Comunicación y Distribución	62
7.6 Análisis de Riesgos	62

7.7 Plan de Implementación	65
7.8 Plan Financiero.....	67
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen Ejecutivo del Plan de Negocios	37
Tabla 2. Lineamientos Institucionales de la organización que desarrolla el negocio.	48
Tabla 3. Estimación de la Demanda	57
Tabla 4. DOFA.....	64
Tabla 5. Cronograma.	66
Tabla 6. Inversión Inicial	68
Tabla 7. Presupuesto de Nómina.	69
Tabla 8. Capital de Trabajo.....	69
Tabla 9. Costos y Punto de Equilibrio	71
Tabla 10. Flujo de Caja Proyectado	74
Tabla 11. Estado de Resultados	75
Tabla 12. Balance General	76

ÍNDICE DE IMÁGENES

Figura 1. PIB porcentual y per cápita de China 1985-2013.....	21
Figura 2. Componentes del Plan de Negocios según el Proyecto Ventures del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	29
Figura 3. Granos de Quinoa.....	41
Figura 4. Diferentes usos actuales y potenciales de la Quinoa.	43
Figura 5. Proyección de la Demanda.....	58
Figura 6. Gráfico del Punto de Equilibrio.....	72

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Aspectos contenidos dentro de los componentes del Plan de Negocios.	30
Esquema 2. Ruta teórico metodológica para la elaboración del Plan de Negocios de Exportación de Quinoa a China.....	36
Esquema 3. Proceso de Transformación Post Cosecha de la Quinoa, hasta la obtención de productos finales.	45
Esquema 4. Distribución Espacial Necesaria para la Planta de Operaciones.	51
Esquema 5. Organigrama.....	53

RESUMEN

El comercio es uno de los grandes motores del desarrollo, contribuye a la asignación eficiente de recursos y genera riqueza necesaria para la satisfacción de necesidades. Los planes de negocio permiten investigar, anticipar y diseñar estrategias comerciales adecuadas para fundamentar los procesos comerciales, propiciando un buen uso de las inversiones. Bajo estas premisas y con los resultados de la Misión Empresarial a China de la Universidad del Rosario, en el programa de Administración de Negocios Internacionales, a través de un estudio descriptivo, se construyen los componentes del sistema de negocio para la exportación de Quinoa a ese mercado.

Palabras Clave:

Plan de Negocio, Exportaciones, China, Quinoa

ABSTRACT

Trade is one of the great engines of development, it contributes to the efficient allocation of resources and generates wealth necessary to satisfy needs. Business plans allow to research, anticipate and design appropriate business processes to support business strategies, promoting adequate use of investments. Under these assumptions and the results of the Business Mission to China in Universidad del Rosario, in the program Administración de Negocios Internacionales through a descriptive study, business system components are built for Quinoa exportation to this market.

Key Words:

Business Plan, Exports, China, Quinoa

INTRODUCCIÓN

A partir de la Misión Empresarial realizada por la Universidad del Rosario, llevada a cabo entre el 21 de abril y el 2 de mayo de 2015 y cuya síntesis se encuentra en el Anexo 1, se logró la observación de las negociaciones realizadas en tres importantes ciudades de China, dando cuenta de los procesos comerciales de la economía que ha tomado gran dinamismo en el tiempo reciente, lo que ha causado que el país asiático ocupe uno de los lugares más importantes en el ámbito global, y cuente con mejores expectativas hacia el futuro, por ser una economía abierta, en el contexto de la globalización, que ha tenido indicadores de desarrollo destacados en los últimos años (Anexo 2).

En dicha misión se encontraron diferentes oportunidades de negocio entre Colombia y China, evidenciando como ventajas que ésta última nación tiene un amplio mercado abierto y cada vez mayores relaciones comerciales con organizaciones y empresarios colombianos. En dicho mercado, a través de la iniciativa privada y los esfuerzos de política del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se ha ido configurando una visión favorable hacia las relaciones comerciales entre las dos economías.

Sin embargo, Colombia ha mostrado una mayor participación en la adquisición de bienes importados desde China, especialmente en cuanto a productos elaborados, mientras que todavía tiene un amplio margen de posibilidades por explorar en el aprovechamiento del mercado chino como receptor de productos nacionales, en negocios que mejoren la productividad y el empleo en la economía colombiana. De esta manera, garantizar el equilibrio en la balanza comercial entre los dos países, requiere de un mayor esfuerzo por incentivar y desarrollar negocios que posicionen bienes colombianos en el mercado chino.

Es el caso de la Quinoa, producto que en el país se cultiva principalmente en Boyacá y Cauca y que es un producto con múltiples ventajas comerciales: es un alimento humano con un alto contenido nutricional, superior a los de las mayorías de los cereales, pero con una enorme versatilidad, ya que se procesa a través de un proceso generador de harina para la elaboración de diversos platos y bebidas. Esta forma de presentación facilita su almacenamiento, durabilidad y

transporte, siendo una alternativa novedosa y práctica para las necesidades de alimentación de la población china, la más grande del mundo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente estudio se centra en el diseño del plan de negocios para el procesamiento y comercialización de Quinoa en el mercado chino, aprovechando el área productiva de Boyacá, desde las dimensiones técnica, financiera y de mercados, bajo un enfoque descriptivo.

Lo anterior se desarrolla utilizando fundamentos teóricos sobre la historia reciente de la economía China y las relaciones comerciales con América Latina, particularmente con Colombia, así como la metodología del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para la generación de planes de negocios en el país, bajo las premisas del comercio exterior, en el ámbito de la exportación.

Las conclusiones derivadas del estudio muestran que el negocio de exportación de Quinoa es factible y que deben desarrollarse estrategias de complementariedad para propiciar la inclusión de este producto en la canasta de bienes alimentarios de los hogares, más que de sustitución con los cereales preferidos tradicionalmente. De igual manera, es conveniente aprovechar las nuevas tendencias del mercado de alimentos, favorable a los alimentos saludables y versátiles, poniendo especial atención a la dimensión psicográfica como fuente del consumo.

Las estrategias comerciales se deben enfocar en la publicidad agresiva en incursión directa de negocio individual, en el ingreso al mercado de la ciudad de Cantón y las estrategias de diferenciación y publicidad de recordación como herramientas de posicionamiento, desarrollando un modelo comercial de acceso contractual sin transferencia de propiedad a través de la intermediación local.

1. JUSTIFICACIÓN

Las misiones empresariales, desde su proyección académica, están enfocadas en el aprendizaje sobre diferentes contextos económicos, permitiendo la identificación de múltiples oportunidades para la implementación de estrategias gerenciales para el comercio. En el caso de China, se observan posibilidades relacionadas con su destacado desempeño económico y mercado de grandes dimensiones, por lo que muchos empresarios están mostrando interés y desarrollando acciones para gestionar en este país.

Por tanto, si bien existen las oportunidades, para que éstas sean aprovechables, tendiendo a relaciones comerciales estables y con rentabilidad, las decisiones deban estar cuidadosamente cimentadas a través de la investigación de mercados y el análisis de los diferentes componentes del proyecto de negocio, implementando metodologías apropiadas para la minimización del riesgo que implica competir con empresarios experimentados y con capacidades de gestión e innovación, así como satisfacer una demanda con altos estándares.

El análisis de los aspectos atinentes a la demanda particular china, los competidores y las condiciones locales de producción y comercio internacional se justifican en la necesidad de minimizar el riesgo en la toma de decisiones para configurar negocios que se sintonicen con las oportunidades de la economía, con el fin de adelantar acciones tendientes a la creación de procesos organizacionales generadores de empleo y riqueza, que contribuyan al desarrollo del país.

Por lo anterior, es pertinente que la investigación generada a partir de la misión empresarial a China sea el fundamento de la creación de nuevos negocios, que permitan poner en marcha los diferentes conocimientos adquiridos en el programa de Administración de Negocios Internacionales y asimismo, contribuir a la dinamización del comercio internacional colombiano, con sus consecuentes efectos positivos sobre la economía.

2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO DENTRO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA ESCUELA

El desarrollo del proyecto misional del programa de Administración de Negocios Internacionales se fundamenta en la internacionalización con ética y responsabilidad social, plasmando una formación comprometida con el entorno institucional, la sociedad y el país (Escuela de Administración, Universidad del Rosario, 2014). En este sentido, el programa se enmarca en unos objetivos enfocados en la economía global.

La generación de conocimientos y habilidades para competir en el mercado global; la construcción de herramientas para la incursión en mercados internacionales especializados; el desarrollo de capacidades analíticas para el aprovechamiento de las oportunidades de negocio en este ambiente; la planeación estratégica, la toma de decisiones, la solución de problemas y la gestión tecnológica contextualizadas, el trabajo a través de fronteras para la internacionalización son los propósitos centrales que se cumplen en el programa (Escuela de Administración, Universidad del Rosario, 2014).

La participación en el mercado global es un suceso del que los diferentes países no pueden sustraerse, debido a que éste representa posibilidades de crecimiento y desarrollo en el mundo actual. De esta manera, la forma en que cada economía aporte al entorno global, desde sus organizaciones productivas, es un campo de investigación y de trabajo para mejorar el manejo del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades en este contexto.

Los planes de negocio están en la base de la investigación de mercados y la toma de decisiones eficiente en la internacionalización, ya que permiten incursionar en diferentes economías, expandir un proyecto u organización, consolidar la participación comercial, redefinir las estrategias de una actividad en marcha que se ha vuelto estacionaria y diferentes otros procesos de creación e innovación empresarial.

La línea de investigación en “Gerencia”, que es el marco de investigación del presente estudio, se deriva de las necesidades de fundamentación de los procesos de internacionalización, pues ésta, no se trata de una consecuencia espontánea del ciclo de vida de las organizaciones, sino que se trata de un producto generado por la planificación, en el nivel de política

institucional, lo que implica el análisis de las condiciones de los mercados y la definición de un plan de negocios que responda a los hallazgos.

El concepto de gerencia es entendido como el despliegue o puesta en marcha de las definiciones de política organizacional (principios, objetivos, metas, misión, visión y demás lineamientos institucionales de los negocios), que se crean en el proceso de dirección; esto porque en la línea se concibe la administración como la conjunción de los dos conceptos: dirección y gerencia (Dirección de Investigaciones, Escuela de Administración, Universidad del Rosario, 2013).

Tomando en consideración lo anterior, el plan de negocios se justifica como un desarrollo de los preceptos académicos formulados en el programa de Administración de Negocios Internacionales, así como un producto construido a partir de la Misión Empresarial a China del mismo, en la cual, se priorizó la identificación de oportunidades para la incursión en el mercado de este país, lo cual permite aplicar los conocimientos adquiridos en esta actividad.

De la misma manera, el plan de negocios se constituye en un fundamento necesario para la implementación de un proceso productivo y comercial en el cual se sintetiza el plan formativo del programa y en un aporte para el empleo, el crecimiento y el desarrollo de la economía colombiana, a través de los diferentes impactos esperados de su puesta en marcha a futuro.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El plan de negocios se fundamenta en el concepto de “viabilidad”, para con esto tener control en lo posible, del riesgo que pesa sobre las inversiones, esto porque si bien puede ser identificada una oportunidad en el entorno, el éxito del proceso económico depende no sólo de la existencia de dicha oportunidad, sino de la forma específica en la cual ésta sea aprovechada, lo cual depende de la planificación.

“Por lo general, para la creación de nuevas empresas o la creación de nuevas unidades de negocios para empresas en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso” (Weinberger, 2009; 33).

Teóricamente, es necesario puntualizar las diferencias entre viabilidad y plan. El estudio de factibilidad tradicionalmente se enfoca en si es adecuado desarrollar un negocio en particular, mientras que el plan de negocios se dirige a establecer el “cómo” ponerlo en marcha, si se ha encontrado que éste tiene perspectivas (Ruiz, 2013).

Siendo dos conceptos relacionados, por lo general se desarrollan sistemáticamente y compartiendo información en dos vías: si el negocio es pertinente, cuáles son las maneras óptimas de ejecutarlo o si hay unas formas previstas de ejecución, cómo éstas hacen viable la rentabilidad y éxito del negocio.

Si bien la factibilidad de un negocio, así vista, suele presentarse como previa al diseño del plan o puede ser considerada como una etapa inicial del mismo, se observa que en consecuencia, el concepto está presente a lo largo del proceso de planificación, ya que se destinan recursos para planificar siempre que se pueda visualizar de manera previa que es pertinente dedicarlos a tal fin.

Teniendo en cuenta que la planificación puede arrojar que no es adecuado continuar desarrollando el negocio, ésta no se llevará a cabo si de antemano no se considera factible que éste pueda llegar a ser de éxito. Por lo anterior, es necesario mantener vigente el concepto de viabilidad en la construcción del plan, ya que un enfoque erróneo sobre las decisiones y actividades que da lugar el negocio puede hacer un contrapeso a las evidencias que permitieron inferir que el proceso será viable.

Bajo esta perspectiva, definir el plan de negocios para la exportación de Quinoa a China debe conservar el concepto de viabilidad en el desarrollo de sus componentes, porque siendo un proyecto que no tiene antecedentes propios para la puesta en marcha, presenta riesgos adicionales a otros procesos de diferentes organizaciones, en tanto no se basa en las experiencias previas frente a ese mercado, sino en la investigación inicial sobre el mismo.

De esta manera, el problema del estudio se circunscribe a la construcción de estrategias que contribuyan a mejorar la percepción del riesgo inherente a un negocio nuevo, en un contexto muy exigente, con una competencia creciente, pero pleno de oportunidades que pueden ser manejadas si se encuentran alternativas viables y apropiadas a través de la planificación, a partir de lo cual, se puede plantear la siguiente pregunta de investigación.

3.1 Pregunta Problema

¿Cuáles son las mejores estrategias dentro de los componentes de un plan de negocios para controlar posibles factores de riesgo en la exportación de Quinoa a China?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Formular un plan de negocios para la incursión en el mercado chino con el producto Quinoa, a través de sus presentaciones en semilla y harina.

4.2 Objetivos Específicos

1. Evaluar los factores culturales chinos incidentes en un plan de negocios
2. Identificar necesidades y preferencias que puedan servir de base para definir un plan de negocios
3. Reconocer las dinámicas comerciales propias de la economía china

5. METODOLOGÍA

El tipo de investigación correspondiente al presente estudio es descriptivo porque la formulación de un plan de negocios implica la representación en detalle de los elementos constitutivos del mismo, del mercado en que pretende ser implementado y de las condiciones competitivas y organizacionales que le caracterizan. En este sentido, aborda la descripción del sector económico, el proceso y el contexto de implementación del negocio.

Paredes (2010) citando a Tapia (2000) afirma que la solución de los problemas teóricos y prácticos que permiten abordar la pregunta del ‘cómo es’ el fenómeno, son del tipo descriptivo, y que ellos suelen ser los correspondientes a los planes de negocio, porque “buscan determinar aspectos, elementos o características que tipifican el objeto estudiado” (Paredes, 2010, SP), expresando la descripción ex ante del negocio.

Esto porque aunque la oportunidad de negocio se haya identificado, ésta todavía no tiene necesariamente un referente corporativo real, ya que se trata de un plan y no una actividad existente y observable que pueda ser reconocida y analizada en su funcionamiento, sino que es anticipada, de manera que se encuentra que hay aspectos de formulación que deben ser descritos o especificados para la puesta en marcha del proyecto productivo o comercial, lo que hace pertinente el tipo de investigación mencionado.

Tomar en consideración el plan de negocios como objeto de estudio implica metodológicamente el observar el proceso dentro de sus componentes, tales como el producto, el mercado del mismo, el modelo específico de desarrollar el negocio, el equipo de trabajo que requiere, los aspectos financieros y la competencia, los cuales se pueden considerar campos analíticos dentro de la metodología descriptiva, que son formulados por Hernández, Fernández y Baptista (2014).

La formulación del plan implica integrar información cuantitativa y cualitativa, especialmente obtenida a partir de la Misión Empresarial a China 2015, lo cual es posible en el desarrollo del tipo de investigación descriptivo, porque éste permite sintetizar los elementos clave característicos de los componentes de un plan de negocios que se han mencionado. Esto porque

“Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; 92)

Es así como cada componente del plan de negocios puede ser descrito a través del personal involucrado, sus funciones, sus interrelaciones y la forma en que participan en la implementación de la idea de negocio, así como de su operatividad en el entorno, como proceso, en su aportación económica dentro del país y en su participación en el mercado mundial, particularmente dentro de China, la cual se observa de acuerdo con sus características económicas, culturales, políticas y sociales.

En este sentido, el tipo de investigación permite abordar detalladamente los aspectos concernientes a cada uno de los componentes del plan de negocios, haciendo visibles sus engranajes dentro de tales componentes y entre ellos, de manera que se articulan en el negocio. Esta metodología se desarrolla desde una perspectiva cualitativa para facilitar la interpretación de cada parte operativa desde su aportación hacia el sistema integrado del negocio.

Finalmente, y de acuerdo con la justificación del estudio, el tipo de investigación descriptivo también permite observar el aporte correspondiente del trabajo investigativo, ya que “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; 92), lo que refiere a que el plan de negocios puede ser implementado en la realidad económica colombiana, bajo las expectativas definidas dentro del mismo, sujeto a los riesgos de las inversiones productivas y comerciales.

6. MARCO TEÓRICO

Para el diseño del plan de negocios propuesto en el presente estudio es necesario desarrollar un análisis teórico que permita el abordaje de dos tópicos que lo fundamenten, el primero de ellos es la economía China en relación con el comercio de esta nación con Colombia, pues constituye la información de las realidades que se presentan entre los dos países en cuanto a sus relaciones económicas.

En segunda instancia, es necesario especificar teóricamente el plan de negocios, como estrategia para desarrollar una oportunidad comercial con China, tomando en consideración los modelos generados por diferentes autores para orientar el desarrollo del negocio, desde su diseño, como herramienta para minimizar los riesgos inherentes a este tipo de inversiones.

6.1 La economía China y el comercio con Colombia

Los análisis teóricos y empíricos sobre la economía china se han incrementado recientemente, (Connelly, 2010) sobre todo desde que en el contexto de la globalización, el país asiático ha registrado un desempeño económico vertiginoso (Lebrón, 2013), desde la década de los ochenta, con niveles de crecimiento muy superiores a los del resto de países del mundo, en tasas que oscilan anualmente alrededor del 10% de incremento del PIB y que en la actualidad se mantienen sobre el 6% (Banco Mundial, 2015).

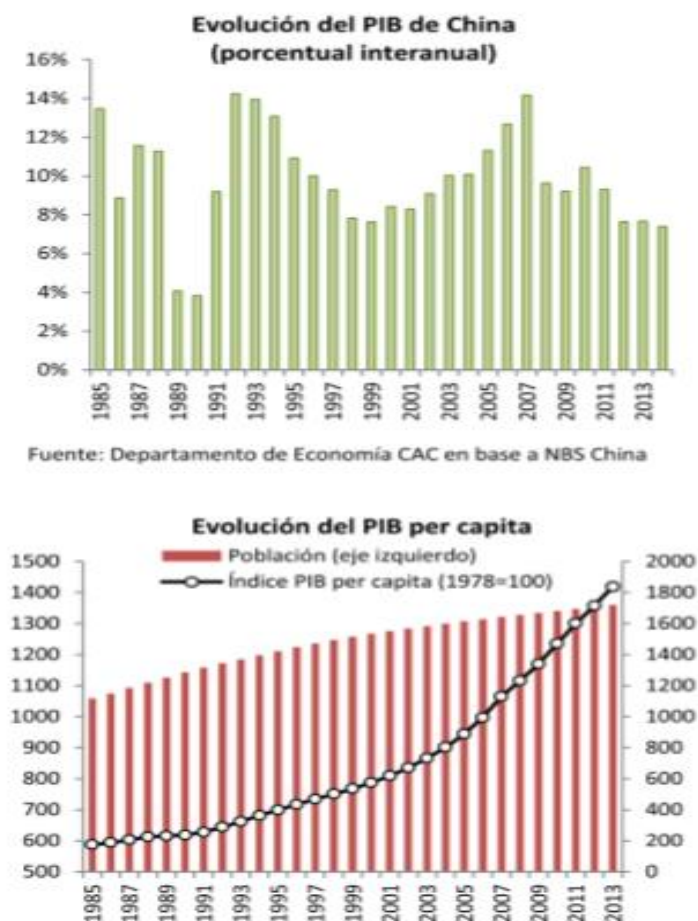
“El crecimiento económico de China en las últimas décadas, el alcance de sus exportaciones manufactureras, el imán de su mercado interno y la atracción que ejerce sobre todas las empresas que desean incrementar sus ganancias, han propiciado que los ojos del mundo se concentren en ese país” (Connelly, 2010; 181)

Su nivel económico, así como su extensión territorial y población, los cuales pueden observarse en el Anexo 2 sobre las estadísticas socioeconómicas chinas, explican que esté en los primeros puestos de los indicadores globales en términos de crecimiento, comercio y consumo,

siendo el centro mundial de producción de bienes, como potencia industrial y comercial (Connolly, 2010; Infobae, 2014; El País, 2014; Cámara Argentina de Comercio, 2015).

Es el país más poblado del mundo, tiene la mayor tasa de crecimiento de consumo, es el primer país exportador del globo y el segundo mayor importador de mercancías (Meza, 2014), lo que resulta paradójico frente a su trayectoria histórica durante casi todo el siglo XX, cuando tenía un desempeño moderado, e incluso débil en algunos periodos, como cualquier país en vía de desarrollo (Lebrón, 2013). En la imagen 1 se muestra la variable PIB anual en tasa de crecimiento y en valor per cápita, como indicador que resume el buen desempeño de la economía China.

Figura 1. PIB porcentual y per cápita de China 1985-2013.



Fuente: Cámara Argentina de Comercio (2015; 7)

En contraste con su importante desempeño económico, se registran debates éticos con respecto a sus prácticas laborales y resultados sociales, así como por los métodos inadecuados de explotación frente al medio ambiente (Carbaugh, 2009; Lebrón, 2013; BBC, 2015). Igualmente, debe tenerse en cuenta que persisten desafíos de estabilidad económica; por su condición de economía abierta, y por el dinamismo de su sector comercial, los eventos en la escena económica mundial tienen importantes efectos sobre su situación, lo que explica que en algunos momentos, como el actual, su ruta ascendente se vea desacelerada.

“China es la segunda potencia económica del mundo si atendemos al PIB nominal. Sin embargo, es todavía una economía pobre en términos de PIB per cápita, por debajo del puesto número 100. Las desigualdades sociales, rendimientos decrecientes generados por la burbuja inmobiliaria, industrias sobredimensionadas, una contaminación medioambiental insostenible, la desaceleración del sector exportador, una relación comercial desequilibrada con Estados Unidos, los controles de capitales, la devaluación artificial del renminbi (RMB) [su moneda oficial], las elevadas tasas de ahorro o la intervención de los tipos de interés; constituyen hoy día desafíos inmediatos para el gigante asiático” (Lebrón, 2013, SP).

Sin embargo, ante estas situaciones, las autoridades chinas que mantienen un estricto control de su proceso económico y de la propiedad en diferentes áreas estratégicas, diseñan y aplican diversas políticas para contrarrestar los efectos de los ciclos económicos mundiales y garantizar el cumplimiento de sus metas a largo plazo, cuyos resultados se pueden constatar en el buen desempeño que tiene en sus indicadores, incluso en periodos difíciles en la generalidad de la economía mundial.

Una de las estrategias más notables es el establecimiento y expansión de relaciones comerciales con el resto del mundo, promovidas desde su gobierno; Carbaugh (2009) indica que el logro del crecimiento fuerte y sostenido de los países de Asia Oriental se explica en tres aspectos esenciales, las altas inversiones, las altas dotaciones de capital humano masificando la educación, y en tercer lugar, la orientación hacia el comercio internacional.

“Para fomentar la competitividad, los gobiernos de Asia Oriental han invertido en sus personas y brindado un clima favorable de competencia para la empresa privada. También han

mantenido sus economías abiertas al comercio internacional. Las economías de Asia Oriental activamente han buscado la tecnología extranjera, como licencias, importaciones de bienes de capital y capacitación extranjera” (Carbaugh, 2009; 259).

Desde la perspectiva ricardiana de la especialización en actividades económicas que representen ventajas comparativas para una nación, los países asiáticos y particularmente China, basan su estrategia de desarrollo en las exportaciones. La intensificación del sector económico exportador es la base para la generación de recursos que explica su crecimiento acelerado en comparación con el mundo.

“Para las economías de Asia Oriental, una plataforma de exportación fuerte ha sido la base de su patrón de desarrollo de ‘vuelo de ganso’ [como se suele llamar la forma acelerada de su crecimiento]. Los gobiernos de Asia Oriental han utilizado diversas versiones de una plataforma de exportación, como recintos fiscales, zonas de libre comercio, inversiones conjuntas y alianzas estratégicas con empresas multinacionales. Los gobiernos respaldaron estos mecanismos como políticas económicas que ayudaron en los incentivos de las exportaciones intensivas en trabajo” (Carbaugh, 2009; 261).

En el caso particular de China, este tipo de políticas económicas ricardianas se expresa en la transformación industrial precedente a su integración al mercado mundial de manera paulatina, que refuerza el postulado de que es el comercio internacional la base de su desarrollo que ha sorprendido en la economía teórica y aplicada, y ha sido fuente de diferente tipo de análisis para investigar su trayectoria hacia el desarrollo, con miras a implementar sus estrategias en otros contextos.

“En relación con el comercio internacional, China ha seguido un patrón consistente con el principio de la ventaja comparativa. Por el lado de las exportaciones, China ha suministrado una porción creciente de la demanda mundial de productos deportivos, juguetes, calzado, prendas y textiles relativamente de bajo costo. Estos productos abarcan métodos de producción intensivos en trabajo y reflejan la abundancia de mano de obra en China. En el lado de las importaciones, China es un mercado creciente de maquinaria, equipo de transporte y otros bienes de capital que requieren niveles más altos de tecnologías que las que China puede a nivel local.

La mayor parte de la expansión económica de China, desde 1978, ha sido impulsada por un rápido crecimiento de las exportaciones y en el gasto de inversión.

El éxito económico de China es un testimonio de que su economía se ha abierto al comercio y a la inversión internacional” (Carbaugh, 2009; 262)

Estas evidencias de su condición de potencia económica, con implicaciones sociales y políticas, permiten ver que es un país con creciente influencia en los mercados mundiales, que marca la pauta en las relaciones comerciales entre países y se ha convertido en un ejemplo y en una oportunidad en otros contextos. Su dinámica económica, entonces, repercute en todos los espacios globales, y genera políticas para interactuar en lo posible en cada uno de estos ámbitos, de acuerdo con las ventajas y posibilidades que corresponden a éstos.

Ejemplo de ello es la importancia que dan a mercados como la región latinoamericana y caribeña, especialmente, bajo intereses económicos, pues China se caracteriza por ser una nación que establece relaciones comerciales sin mediar influencias sociales, políticas y culturales para tomar decisiones sobre las mismas, siempre y cuando esto también signifique que estas dimensiones en la nación china sean respetadas.

Sobre la región latinoamericana y caribeña, y en particular, sobre las posibilidades de profundizar el comercio con Colombia, es de mencionar que en Mayo de 2015, el primer ministro Chino, Li Keqiang, en una serie de visitas internacionales que acostumbra anualmente para fomentar un ambiente propicio para actividades económicas y cooperación; pero adicionalmente, se había desarrollado un encuentro de la Comunidad de Estados de América Latina y el Caribe (CELAC) en su país (García, 2015).

“La visita del Primer Ministro y el discurso que dirigirá a la región desde la Cepal el 25 de mayo se enmarcan en un esfuerzo sostenido por parte de China de impulsar un camino conjunto, desde que en 2008 este país reconoció el carácter estratégico de la relaciones con nuestra región en su Libro Blanco (el documento formal donde consigna su política oficial al respecto)” (Bárcena, 2015; SP).

El hecho de que Colombia haya sido uno de los países visitados en la región (junto con Chile, Brasil y Perú) es una oportunidad que debe aprovecharse con cuidado, ya que

tradicionalmente, los países que más representación tienen en el comercio con China son Brasil, Argentina, Perú y Chile. Debe reconocerse además, que esta visita hace parte de diferentes esfuerzos que desarrolla la diplomacia colombiana para profundizar las relaciones económicas con los países de Asia Oriental, ante una modesta participación colombiana en sus mercados, frente al avance de sus productos en el país (García, 2015).

“Las exportaciones colombianas a estos tres países [China, República de Corea y Japón] por no más de US\$2000 millones desentonan con los US\$10500 millones en importaciones, de las cuales, el 70% son equipos y manufacturas comprados a China... en la colocación de bienes en el mercado chino [ocupamos] el décimo puesto entre los países latinoamericanos, por debajo, incluso, de Costa Rica. El mercado chino no ha sido para nosotros la demanda especial que disfrutaron otros países de la región” (García, 2015, SP).

Estas evidencias, ante todo, más que una problemática a futuro, son una razón para aprovechar oportunidades en la economía china, cuando las condiciones políticas y sociales se encuentran dadas por los intereses de ambos países de mejorar sus dinámicas comerciales y establecer relaciones que sean eficientes y creadoras de riqueza en ambos contextos. De hecho, Bárcena (2015) sostiene que la profundización de las relaciones bilaterales con la región ha sido activa y creciente y que por tanto, en los momentos actuales, la palabra clave es diversificación.

Bárcena (2015), autora de de la Comisión Económica para América Latina, CEPAL, sostiene que dado que en los últimos quince años el valor de las relaciones comerciales se ha multiplicado 22 veces y que el país asiático es el segundo socio comercial de la región, junto con una mayor participación de la inversión extranjera de China en la misma, hay puntos de partida importantes para mejorar el comercio internacional bilateral, ante la evidencia de que las relaciones regionales han ido creciendo sostenidamente.

“En los últimos años se intensificó en gran medida la relación comercial de China con AL, y en la actualidad es el segundo socio comercial de la región. En 1990, China representaba apenas 0,6% del comercio total de AL mientras que en 2009 alcanzó el 9,7%. Este aumento en la participación de China es parte de una tendencia a la desconcentración y diversificación de los socios comerciales que se registra en la región, acompañada de la pérdida de importancia de los socios tradicionales –Estados Unidos y la Unión Europea-. AL figura como sexto socio

comercial de China y también viene ganando importancia. De 2000 a 2009, el peso del conjunto de países latinoamericanos en el comercio total chino pasó de 2,6% a 5,6%.” (Red Mercosur; 2011; 4).

Si bien la desaceleración del proceso económico que afecta tanto a China como a América Latina y el Caribe está afectando la dinámica interna y de comercio exterior de ambas regiones, es necesario un mayor impulso al desarrollo a través de la diversificación de las operaciones, particularmente de la exportación (Bárcena, 2015), dentro de lo cual es posible que Colombia logre articularse y aprovechar las buenas perspectivas de las relaciones bilaterales del contexto actual.

De hecho, el crecimiento y protagonismo mundial de China, a nivel industrial y financiero, con una política de depreciación del yuan frente al dólar para sustentar su tendencia exportadora, y alta concentración de reservas internacionales en diferente moneda y especialmente, de bonos del tesoro de Estados Unidos (Cámara Argentina de Comercio; 2015), le permite llegar a otros países e ir estableciendo cada vez más y mejores acuerdos comerciales.

De la misma manera, tal situación económica le permite ser una nación atractiva para las operaciones económicas de otros países, por lo que ha venido convirtiéndose en un gran importador de bienes básicos desde América Latina y el Caribe (Red Mercosur, 2011), lo cual explica, finalmente, su importante dinamismo comercial en el mundo. Para ilustrar esta afirmación, se pueden observar algunos indicadores de síntesis proporcionados por la Cámara Argentina de Comercio (2015).

“El comercio exterior de China (medido como la suma de las exportaciones y las importaciones en dólares corrientes) ha crecido a un ritmo promedio anual del 16,3% entre 1990 y 2014 –la tasa promedio asciende a 16,9% si se considera hasta el año 2013–. Pasó de sumar 115.436 millones de dólares en 1990 a totalizar 4.303 mil millones de dólares en 2014, es decir que creció cerca de cuarenta veces. En el período 1990-2013 el comercio mundial en su conjunto creció a una tasa promedio de 7,5% (acumulado de 431,1%), es decir, menos de la mitad que China.

La proporción de las exportaciones en el comercio exterior se ha mantenido relativamente estable, en 1990 era de 53,8% y en 2014 dicha participación se incrementó a 54,4 por ciento (...)

Respecto del comercio mundial, China pasó de representar el 1,6% en 1990 al 11% en 2013. (...) La mayor ganancia de incidencia se observó en las exportaciones: las mismas representaban sólo el 1,8% del total mundial en 1990” (Cámara Argentina de Comercio, 2015; 14).

Tomando en consideración lo anterior, se encuentra que con las diferentes eventualidades propias de los mercados, China ha avanzado de forma extraordinaria como protagonista en la globalización, consolidándose y convirtiéndose en un destino atractivo para el desarrollo de negocios que apuntalen el crecimiento de otras economías en el globo. De esto, paulatinamente se han registrado aumentos en la participación de América Latina, dando la oportunidad a Colombia de ser un país más dinámico en el aprovechamiento de las condiciones favorables que esta nación representa.

6.2 La formulación de un Plan de Negocios

Una vez se han considerado las condiciones del contexto chino y las posibilidades de Colombia en su economía, bajo la perspectiva de aprovechar la reciente historia de profundización en las relaciones comerciales con América Latina y el Caribe, es necesario sintetizar teóricamente la formulación del Plan de Negocios.

Existen diferentes maneras de generar un plan de negocios, pero varios autores e instituciones coinciden en unos puntos básicos a tener en cuenta para que éste sea completo y estructurado, permitiendo conocer el negocio y valorar sus expectativas y riesgos. El desarrollo de cada uno de esos puntos básicos y algunos elementos que se deban adicionar a estos, dependen del negocio en particular y de su contexto.

Las referencias principales para la investigación del Plan de Negocios de la Exportación de Quinoa a China son el Manual de Planes de Negocios del proyecto Ventures del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010), que es considerado en el campo como una referencia oficial y de síntesis sobre el proceso en Colombia, el libro de Arese (2003) sobre Práctica Profesional de Negocios Internacionales, que plantea la teoría y práctica del negocio comercial internacional, la valoración de los mercados y los conceptos gerenciales en el desarrollo de la

línea de investigación del presente estudio y el libro de Comercio Internacional, de Caballero & Padín (2012), por contar con las especificaciones sobre el negocio de exportación.

De acuerdo con el organismo oficial, el plan de negocios es “la más importante herramienta en el proceso emprendedor” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010; 4), ya que éste permite anticipar todas las implicaciones de poner en marcha un negocio, pensar cómo se articula con las necesidades y oportunidades que se encuentran en el mercado, cuáles son las mejores alternativas en las decisiones que deban tomarse y minimizar los riesgos.

“El plan de negocios es como una prueba de laboratorio que permite identificar qué pasaría si se creara una empresa sin asumir el riesgo de hacerlo. En otras palabras, sirve para simular el futuro de la empresa y tomar decisiones. Por eso es que la mayoría de los empresarios del mundo, sean grandes, pequeños, locales, multinacionales, etc., usan los planes de negocios en su día a día” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010; 5).

En la Imagen 2, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sintetiza su planteamiento de Plan de Negocios, en el cual, se presentan cada uno de sus componentes como las piezas de un rompecabezas, indicando la articulación general de los mismos dentro del todo que es el negocio, sin jerarquizar o dar mayor importancia a unas partes más que a otras, ya que todas conforman el todo orgánico que ha de ponerse en marcha.

Figura 2. Componentes del Plan de Negocios según el Proyecto Ventures del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

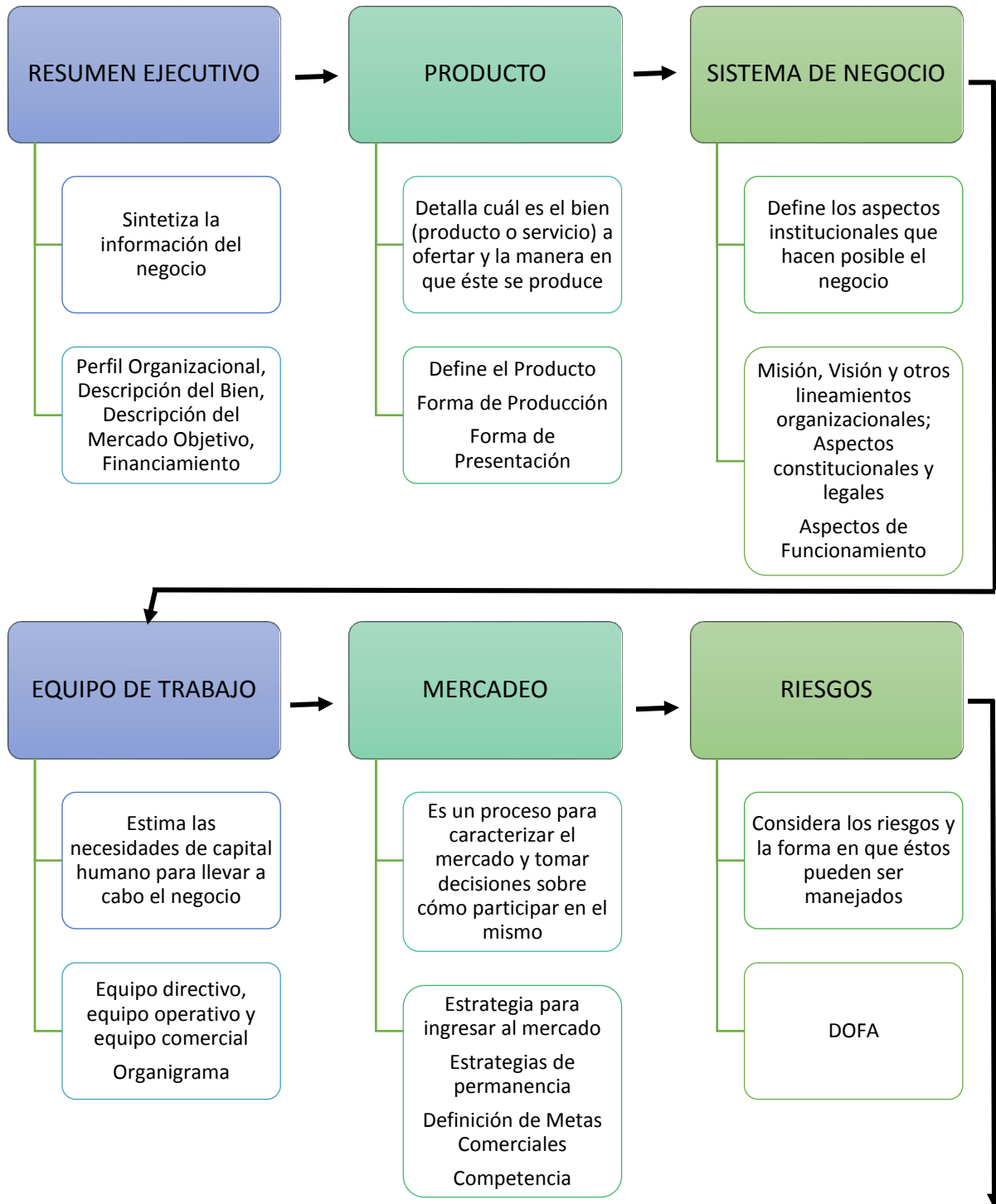


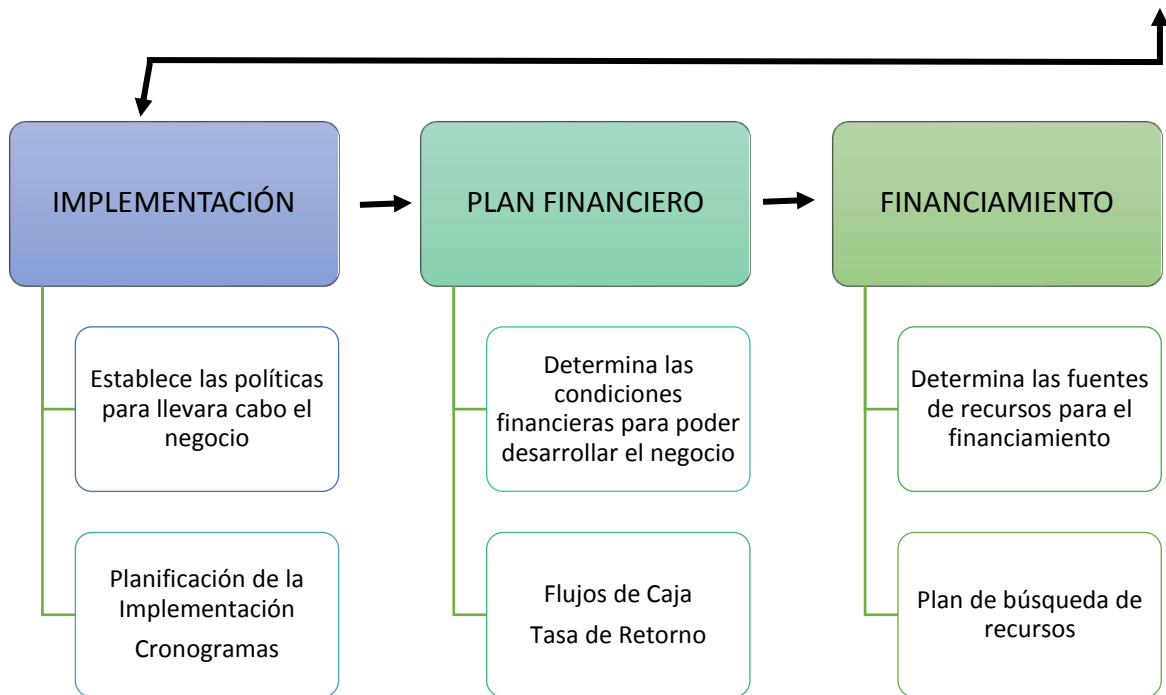
Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010; 7)

Estos componentes propuestos por el Ministerio engloban un conjunto de procesos analíticos que hacen parte de la planificación y la implementación del negocio, de acuerdo con su tipo, pero que se interrelacionan a través de la organización que genera el negocio. De todas estas partes o etapas de dicha planificación, se encuentra que es el resumen ejecutivo la única que resume o sintetiza información definida dentro de las otras; el resto cuentan con su formulación particular.

Para comprender de manera breve cada componente la información se ha resumido en el Esquema 1, en el cual se particulariza cada aspecto a considerar dentro de cada uno, y en los cuales se puede observar la interrelación. Por ejemplo, para llevar a cabo las estrategias del plan de mercadeo, se requiere de un equipo de trabajo especializado en este campo, que hace parte de la planta descrita en el personal, pero adicionalmente, es en el plan financiero donde se deben registrar los costos operativos tanto del equipo como de la ejecución del proceso comercial, por lo que todos los componentes deben ser planificados de manera armónica.

Esquema 1. Aspectos contenidos dentro de los componentes del Plan de Negocios.





En el Esquema 1, se construyó una columna para registrar cada uno de los componentes; en su primera casilla aparece el título, en la segunda un concepto de aclaración sobre el mismo y en la tercera, los aspectos mínimos que se deben abordar en cada uno de ellos, de acuerdo con las fuentes teóricas que sirven de base para este apartado.

Como puede observarse, las columnas se plantean de modo sucesivo, en un orden que puede facilitar el desarrollo de las últimas a partir de la información estructurada en las primeras, pero tal orden no es necesariamente fijo y puede variar dependiendo del investigador y del negocio, ya que los análisis y decisiones pueden ser tomados de manera simultánea permitiendo que se elaboren varios componentes a la vez. Una aclaración adicional, es que el resumen ejecutivo que aparece en primer lugar, debe ser realizado al final, para integrar todos los demás componentes.

El desarrollo del plan de negocios debe tener en cuenta que la propuesta se genera bajo la perspectiva de exportación, lo que implica observar dentro del comercio internacional las modalidades operativas apropiadas para este proceso, las medidas arancelarias y el régimen de exportación (Caballero y Padín, 2012). Este tipo de actividad no es habitual en las

organizaciones ya que éstas por lo general comienzan a relacionarse con el exterior en la búsqueda de bienes intermedios más económicos o con ciertas especificaciones de calidad, y luego empiezan a expandir sus mercados.

Sin embargo, en el contexto actual de la globalización, algunas organizaciones, incluso creadas con el propósito exportador, comienzan a variar esta forma tradicional de relacionarse con organizaciones de otros países y evalúan las posibilidades de acuerdo con sus perspectivas sobre otros mercados, más que sobre las necesidades operativas que tengan en su economía local.

Caballero y Padín (2012), argumentan que son varias las situaciones que llevan a la decisión de exportar, desde un pedido inesperado desde el exterior, hasta la participación en diferente tipo de encuentros de carácter internacional, así como por la decisión formal de hacerlo de acuerdo con estudios de mercado; cuando los negocios crecen y sus mercados cercanos están copados, empiezan también a considerar la posibilidad de expandirlos.

La exportación en sí misma es favorable para una organización, porque diversifica sus mercados y por tanto, deja de depender exclusivamente de lo que suceda en su mercado local, viéndose en riesgo si éste se desacelera por algún motivo y no tiene una alternativa con la cual sostenerse en el corto plazo. Sin embargo, no es una actividad que por sí misma genere necesariamente resultados adecuados, sino que debe obedecer a la planificación y a la investigación necesarias en todo tipo de decisiones organizacionales y comerciales.

“Verdaderamente, exportar adquiere sentido si con ello se piensa que se va a incrementar la competitividad y los ingresos del negocio a largo plazo; -Antes muchas empresas empezaban a exportar porque sus mercados interiores estaban saturados o bien porque sabían que los márgenes de beneficio en algunos mercados exteriores eran extraordinariamente elevados. En la actualidad, con la globalización e integración de los mercados, las políticas de exportación forman parte de la estrategia competitiva de muchas empresas” (Caballero & Padín, 2012; 17)

Un aspecto a considerar en los negocios de exportación es que los costos de logística, en especial de transporte, impactan los costos totales del producto, por lo que ello debe ser cuidadosamente considerado en la planificación financiera. Las autoras, Caballero & Padín (2012) proponen cuatro etapas para el desarrollo de una estrategia de exportación en una

compañía: valorar la organización hacia adentro y hacia afuera; planificación; socialización y entrar en operación con cautela.

“El deseo de crecer no puede ser concebido como una carrera atlética de cien metros, sino como una de largo aliento y con obstáculos. El empresario exportador debe ir con paso lento pero seguro, al permitirle observar las deficiencias y errores en los procesos de exportación para ir ajustándolos y cumplir con el objetivo corporativo. Es importante aplicar la metodología PHVA (planear, hacer, verificar y ajustar)” (Caballero & Padín, 2012; 50).

Esta observación es muy importante, ya que implica que a pesar que la oportunidad representada por el mercado chino tenga expectativas favorables por la situación económica, tamaño y crecimiento del país, es necesario considerar el negocio en particular, sus condiciones, limitantes y otros aspectos que puedan afectar el desarrollo del mismo.

Al respecto Arese (2003) indica que la tradición de las organizaciones latinoamericanas no es la exportación, ya que durante la mayor parte del siglo XX se dedicaron a consolidar sus mercados internos que se creyeron su opción viable y segura y que sólo con la globalización y los procesos de apertura comercial, tuvieron que empezar a adaptarse y mirar hacia el exterior, dejando de ver sus negocios como limitados por las fronteras de los países, e impulsando su participación al comercio internacional.

Sin embargo, las diferencias entre los mercados nacionales e internacionales hicieron ver desde el comienzo que era necesario proponer estrategias adecuadas a este contexto, lo que supone que se evalúe la dinámica externa en sus dimensiones favorables y riesgos, para encontrar las posibilidades comerciales que permitan la internacionalización, lo que es a su vez, consistente con la elaboración de un plan de negocios:

“El primer gran desafío para abordar el mercado mundial es contar con la información que permita conocer la propia empresa en sus distintas facetas: su organización interna, sus fortalezas y debilidades, su capacidad de producción, su productividad, su situación financiera y económica, su cultura y forma de conducción, entre otras” (Arese, 2003; 31).

Se puede inferir que tanto en las organizaciones que ya están operando, como las que se crean para desarrollar los negocios, deben contar con un análisis previo o planificación, que les

permita encontrar las decisiones más adecuadas para participar en el mercado internacional, porque con ello no se basan sólo en las cualidades de los productos, sino en una visión más integral, que permite visualizar la forma en que los actores y los recursos se disponen y cumplen la función de poner en marcha los procesos y garantizar los resultados.

Para Arese (2003), una vez se han evaluado las oportunidades de los mercados, se debe pasar a la planeación, desarrollando los siguientes grandes tópicos: producto, precio, distribución y comunicaciones internacionales; todos los cuales hacen parte de los apartados que corresponden a la construcción de un plan de negocios; igualmente, plantea la necesidad de analizar con cuidado la logística, pues el acondicionamiento de los productos a ser trasladados y el transporte implican procesos adicionales y específicos en el comercio internacional.

Asimismo, deben tenerse en cuenta las operaciones aduaneras y el aseguramiento, además de los costos, tiempos y formas de las operaciones bancarias desde el exterior, aspectos que influyen los negocios con el exterior, de acuerdo con las normativas existentes en cada mercado, pero que también son desarrolladas por intermediarios especializados en este tipo de procesos, que los realizan a todo costo, minimizando los esfuerzos de gestión que corresponderían a las organizaciones, ya que estos son servicios que se han ido facilitando con la implementación de los mercados abiertos y el comercio internacional en los países del mundo.

7. PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE QUINUA A CHINA (RESULTADOS)

De acuerdo con la fundamentación teórica, se encuentra que existen diferentes formas particulares para la generación de un plan de negocios, que dependen esencialmente de las oportunidades identificadas en los mercados y los problemas prácticos que de ellas se derivan, con la consecuente solución propuesta definida para afrontarlos.

Sin embargo, existen rutas o técnicas que facilitan la construcción de la base conceptual y fáctica del plan de negocios y que hacen que estos puedan ser reconocidos, comparados y/o sistemáticamente puestos en marcha. Para el plan de negocios de exportación de Quinoa a China, el proceso metodológico se desarrolla a través de sus componentes, bajo la formulación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010) que se ajustan según el caso del presente estudio en la sucesión del Esquema 2 de la página siguiente.

En dicho esquema, si bien se toman los componentes procedimentales del organismo oficial, en cada uno de ellos se integran las demás fuentes teóricas para su desarrollo, así como la particularización del negocio de exportación de Quinoa a China, de manera, que la sucesión generada a partir de la formulación del Ministerio implica tales componentes como pasos o etapas, pero éstas se llevan a cabo no sólo con la propuesta del Ministerio, sino también, a partir de los demás referentes teóricos, incluyendo los aspectos que se mencionan en la columna derecha del mismo.

Esquema 2. Ruta teórico metodológica para la elaboración del Plan de Negocios de Exportación de Quinua a China.



Fuente: La Autora (2016)

Tomando en consideración el anterior esquema, a continuación se desarrolla cada etapa como un apartado en la construcción del plan de negocios. Se parte del producto para abordar las

generalidades de la organización que sustenta su producción y comercialización (sistema y equipo de trabajo), para posteriormente ofrecer las estrategias comerciales, que permitan alcanzar la propuesta financiera del final del capítulo. En el resumen ejecutivo que se presenta a continuación, está la formulación general y articulación de los distintos componentes.

7.1 Resumen Ejecutivo

Por facilidad en su presentación los contenidos del resumen ejecutivo del plan de negocios de exportación de Quinoa a China se sintetizan por medio de la Tabla 1, tal como se estructurarían en un portafolio de la compañía, en atención a que éste debe ser claro, conciso y elocuente (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

Tabla 1. Resumen Ejecutivo del Plan de Negocios

<p>EXCODE – QUINUA, E. U.</p> <p>Exportadora y Comercializadora de Derivados de la Quinoa, E. U.</p> <p>Bogotá, D. C., Colombia</p> <p>Representante Legal: Julieth Alejandra Ariza Rodríguez</p> <p>Administradora de Negocios Internacionales</p> <p>Universidad del Rosario</p> <p>Dirección Kennedy- Engativá, Bogotá D.C Teléfonos 3134579216</p> <p style="text-align: right;">Página Web www.excodequinua.com Correo Electrónico julieth.ariza@excodequinua.com</p> <p style="text-align: center;">2016</p>	
<p>Perfil Organizacional</p>	<p>EXCODE-QUINUA, E. U. es una organización empresarial unipersonal privada, creada en 2016, en la ciudad de Bogotá, D. C., dedicada al procesamiento y exportación de Quinoa colombiana</p>

	<p>con altos estándares de calidad, seguridad, valor nutritivo y agradabilidad para los consumidores.</p> <p>Su sistema productivo utiliza tecnologías de punta en la industria alimentaria y su principal socio comercial es China.</p>
El Producto	<p>La Quinoa es un cereal con alto valor proteico, libre de gluten, saludable, natural, versátil en su preparación y alternativo para diversificar los hábitos en la dieta de los hogares. Igualmente es un producto que gana espacios como insumo en el sector de alimentos, especialmente la industria de pastas, panes y galletas, snacks, bebidas y papillas, así como cereales procesados.</p> <p>El producto tendrá inicialmente seis tipos de presentación: en semilla, en harina cruda y en harina tostada, en empaques de un kilo y de cinco kilos para las tres alternativas. No obstante, por las características de la Quinoa y la programación del proceso tecnológico, el negocio tiene la posibilidad de flexibilizar las cantidades y formas de presentación, ajustándose a las señales de la demanda, como por ejemplo, como insumo industrial.</p>
La Operación	<p>La realización de actividades post-cosecha y de comercialización del producto se realizan con altos estándares de calidad, a través de la implementación de la tecnología de punta en el proceso y del trabajo calificado del equipo comercial, que está encargado de las estrategias de introducción y posicionamiento del producto en el mercado de la ciudad de Cantón, inicialmente, así como de su expansión en el mercado Chino a futuro.</p> <p>El proceso post-cosecha que incluye en su orden, las actividades de trilla, desaponificación, secado, molienda (de una parte del producto) y empaquetado, es el que genera el valor agregado del producto, garantías para los consumidores, durabilidad y calidad, para lo cual se requiere del montaje de la planta de procesamiento, con dos unidades por tipo de maquinaria para mitigar los riesgos sobre la operación.</p> <p>La materia prima del negocio se obtiene principalmente de la zona rural de los municipios de Samacá y Cucaita en Boyacá (Colombia), donde hay experiencia productiva de Quinoa, con apoyo a este esfuerzo agropecuario.</p>
El Mercado	<p>El mercado chino es amplio, abierto y próspero, con capacidad para el ingreso de nuevos competidores sin perjudicar considerablemente los beneficios de las organizaciones que ya operan allí, porque sus resultados dependen más de las</p>

	<p>características y garantías que ofrezcan sobre sus productos que por la aparición de otros similares y sustitutos, pero tiene rigideces culturales y maneja altos estándares de calidad que deben ser observadas para tener una buena perspectiva económica de largo plazo.</p> <p>En otras palabras, prevalecen las consideraciones psicográficas para el desarrollo de las estrategias comerciales, que en la Quinua se expresan en su valor nutricional, calidad, durabilidad, versatilidad (en presentación y forma de consumo) y diversificación dentro de los hábitos dietarios, además de ser un alimento sabroso.</p> <p>Las anteriores condiciones son valoradas por el público en medio de los cambios de tendencia del mercado de alimentos mundial y contribuyen a mitigar los efectos de la amenaza de sustitución generada principalmente por el arroz, prevalente en el consumo tradicional, lo que hace del producto una opción dentro de la canasta de alimentos de los hogares, lo que implica una estrategia de complementariedad a ser desarrollada por el equipo comercial, evidenciando los beneficios de una dieta diversificada.</p> <p>Lo anterior explica la importancia que dentro del negocio tiene el equipo comercial y los esfuerzos de comunicación y publicidad en el desarrollo de las estrategias de ingreso (estrategia de publicidad agresiva en incursión de exportación directa de negocio individual) y posicionamiento (estrategias de diferenciación y de publicidad de recordación).</p> <p>Las autoridades políticas de China promueven las relaciones comerciales dinámicas con diferentes países y basan su economía en los principios de ventaja competitiva incentivando las exportaciones, y en general, el comercio internacional. El modelo comercial implica un acceso contractual sin transferencia de propiedad, a través de intermediación local en la ciudad china de Cantón, que se caracteriza por su dinámica comercial, nivel y estilo de vida y ubicación estratégica.</p>
Aspectos Financieros	<p>El negocio establece, la adquisición de materia prima en su zona de producción, la realización de las actividades post-cosecha hasta la logística de transporte hacia China, donde a través de la intermediación, llegará al consumidor final. Las actividades logísticas y los servicios especializados se adquieren por medio de la contratación con organizaciones reconocidas en su campo. Para su ejecución las fuentes de recursos son propias y de apoyo</p>

	<p>familiar.</p> <p>La inversión y el capital de trabajo para la puesta en marcha del negocio son de \$1695'000.000, cifra bastante alta que se explica por la complejidad del proceso tecnológico involucrado y el tiempo de actividades previo a la primera exportación, que es de aproximadamente seis meses, pero, ese importante esfuerzo inicial se ve compensado por los resultados superavitorios que se proyectan desde el primer año de operaciones, ya que el valor de las ventas siempre es superior a los costos operativos y gastos, brecha que se va ampliando a medida que se aumentan los años de la estimación, por la poca representatividad de los costos variables. Debe mencionarse además, que estos resultados se registran incluso manteniendo un volumen moderado de producción de 16000 kilos procesados y empacados al mes (a partir de la capacidad de dos trilladoras que puede superar incluso los cien mil kilos por mes). La razón de esta planificación mesurada está relacionada con las consideraciones sobre negocio en su fase inicial, en el cual no es prudente sobreestimar las posibilidades del mercado de irse adaptando rápidamente a las nuevas ofertas, así como la garantía de un flujo de materia prima controlado, que se puede generar sólo con el paso del tiempo.</p> <p>De la misma manera, se prevé un crecimiento anual del 5% en las operaciones y ventas, lo que es también discreto frente a la capacidad instalada y las posibilidades del mercado chino, pero representan la idea de un aseguramiento paulatino para el proceso y el posicionamiento del producto.</p> <p>Los costos de producción tecnificada y de la logística arrojan la posibilidad de ofrecer un precio de venta, que permite alcanzar el punto de equilibrio, similar al precio de venta del producto para el consumidor final en el mercado de Bogotá, D. C., lo que implica que el producto no se encarece significativamente con su traslado al mercado Chino.</p> <p>Finalmente, se encuentra que la inversión inicial, que como se ha mencionado es alta, se recupera al transcurrir ocho años de operaciones, si se mantienen las ventas al nivel mínimo proyectado, teniéndose la posibilidad de incrementar los ingresos no operacionales a través de actividades de liderazgo en el sector exportador de alimentos, ya que las cuentas patrimoniales, especialmente la inversión, son determinantes para explicar la dinámica del negocio.</p>
--	--

Fuente: La Autora (2016)

7.2 Definición del Producto

7.2.1 La Quinua

La Quinua es un cereal tradicional americano y un producto natural especialmente relacionado con la alimentación humana, que proporciona proteína vegetal de hasta un 33% en la materia o semilla seca. De esta manera, su valor nutricional es alto, pues tiene asimismo alto contenido y calidad en sus proteínas. Es apta para mezclar con otros alimentos como leguminosas y cereales (FAO, SF).

Los aminoácidos presentes en su semilla son esenciales para el ser humano y lo hacen un alimento completo y de fácil digestión. Tradicionalmente es molida para que pueda ser adicionada a diferentes preparaciones, y luego, como harina, puede ser utilizada en procesos industriales como en las pastas, cereales y bebidas envasadas. En Perú, donde es muy conocida, se le llama incluso el grano de oro, por todas sus propiedades (Huaraca, 2012).

Figura 3. Granos de Quinua



Fuente: Gabriela Gottau (2013)

La FAO (SF) señala además que entre los granos andinos es el más versátil, por todas las presentaciones que pueden ser posibles desde su cosecha, como grano entero, harina cruda o cocida, hojuelas, sémola y polvo, lo cual facilita su inclusión en diferentes platos y bebidas, tanto tradicionales, como de la creatividad culinaria.

Es un producto que se ha relacionado en la actualidad con la alimentación natural y saludable, y a pesar de que suele ser costoso, se considera un factor alternativo en el suministro de alimentos para China, ya que este es un país en que los cereales son apreciados. También contiene grasas pero insaturadas y en baja proporción, lo que explica su valoración en el consumo para dietas sanas.

Siguiendo a Gottau (2013), sus propiedades pueden resumirse así:

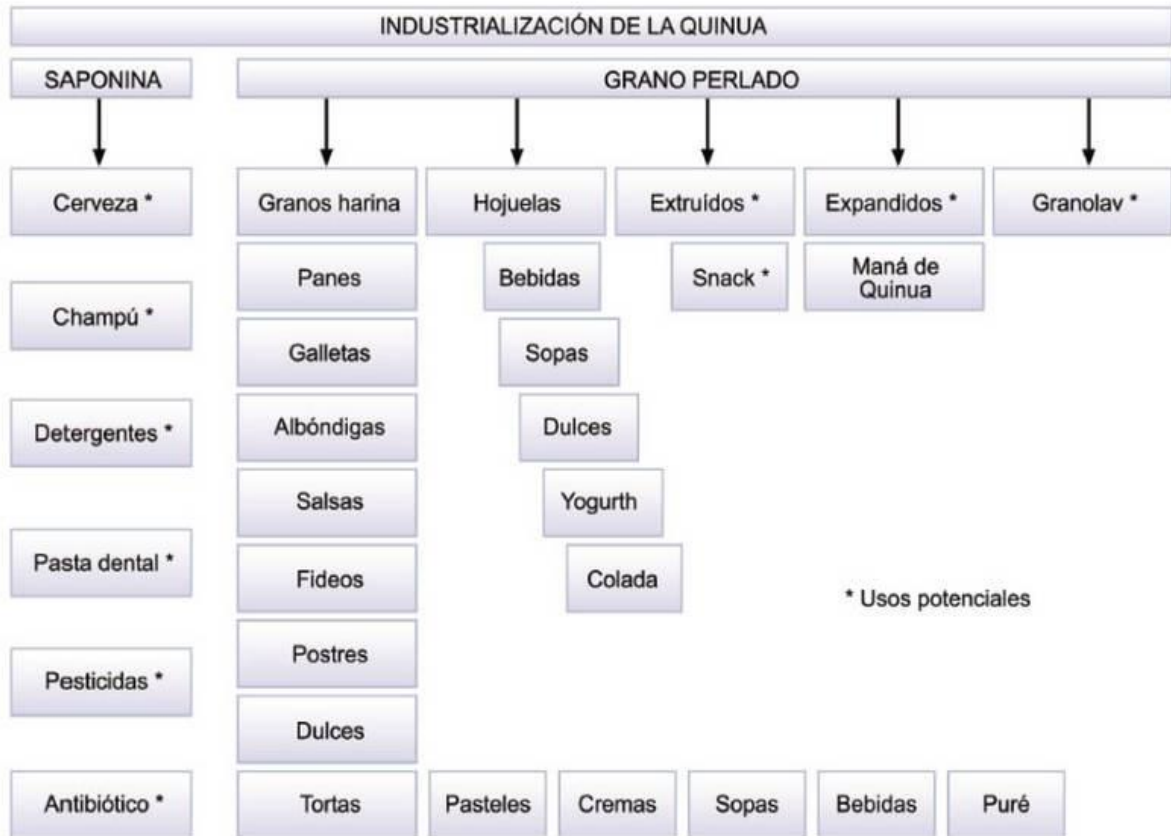
En cada 100 gramos de Quinoa hay 16 gramos de proteína, 6 gramos de grasas y aproximadamente 15 gramos de fibra de tipo insoluble, que son las que suelen tener las semillas; la mayor parte de las calorías que contiene tienen forma de hidratos complejos y su valor calórico es semejante al de cualquier cereal. Entre sus grasas hay ácidos omega 6 y omega 3. Sus micronutrientes son potasio, magnesio, calcio, fósforo, hierro y zinc, así como vitaminas del complejo B y vitamina E. No contiene gluten y su valor nutricional a nivel comparativo se puede encontrar en el Anexo 3.

La presentación como cereal para desayuno o como polvo para bebidas y papillas es adecuada en este caso; la semilla directa debe ser muy bien lavada para retirar las saponinas que están en la parte exterior y que le dan sabor amargo a las preparaciones, lo que hace que su manejo en semillas, que puede ser similar al del arroz, sea un poco complejo para el consumidor final, por lo que ha sido mejor valorada la presentación en harina. Sin embargo, las posibilidades son múltiples.

En la actualidad existen pruebas para evidenciar la pertinencia de mezclar harina de Quinoa en la producción de pan, pasta, biscochos y galletas en diferentes proporciones de contenido, lo cual está ganando importancia por ser un producto libre de gluten, que lo hace más

apreciado por la demanda (FAO, SF). En el gráfico siguiente, se muestran las diversas posibilidades de su uso, principalmente en la industria alimentaria.

Figura 4. Diferentes usos actuales y potenciales de la Quinua.



Fuente: FAO (SF)

A nivel de la planta, antes de producir la semilla, ésta suele ser utilizada como forraje y sus residuos se están utilizando para la alimentación animal y para diversos fines medicinales, como la cicatrización, la desinflamación, los analgésicos y los desinfectantes, fracturas, hemorragias internas y repelente de insectos (FAO, SF).

Gran parte de los usos de la planta y su semilla todavía están en proceso de investigación, destacándose la generación de almidón, las saponinas para la industria farmacéutica, que mejoran

la absorción de diferentes medicinas, y la posibilidad de insecticidas naturales para el control de plagas (FAO, SF)

En Colombia, en el departamento de Boyacá, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (SF) ha desarrollado un proyecto con campesinos de Samacá y Cucaita, para la producción de Quinoa, con muy baja inversión y con limitadas posibilidades de comercialización. Si bien la etapa productiva es funcional a las condiciones de la zona, la baja capacidad comercial hace que se vea afectada la rentabilidad y las oportunidades de negocio, algo que puede ser transformado para hacer más eficiente la producción, generar productos derivados con valor agregado y garantizar mejores ingresos.

7.2.2 La producción de Quinoa

Debido a que el proceso de negocio que se está analizando consiste en la exportación de la Quinoa, el énfasis del presente apartado se centra en el proceso post-cosecha, en cuanto a la generación de valor agregado por su procesamiento y presentación para el consumo final. La información relacionada se basa en Meyhuay (SF), en su documento para la FAO sobre las técnicas de manejo de la semilla y en Solid OPD (2010), en su Módulo I del Proyecto Integral Quinoa.

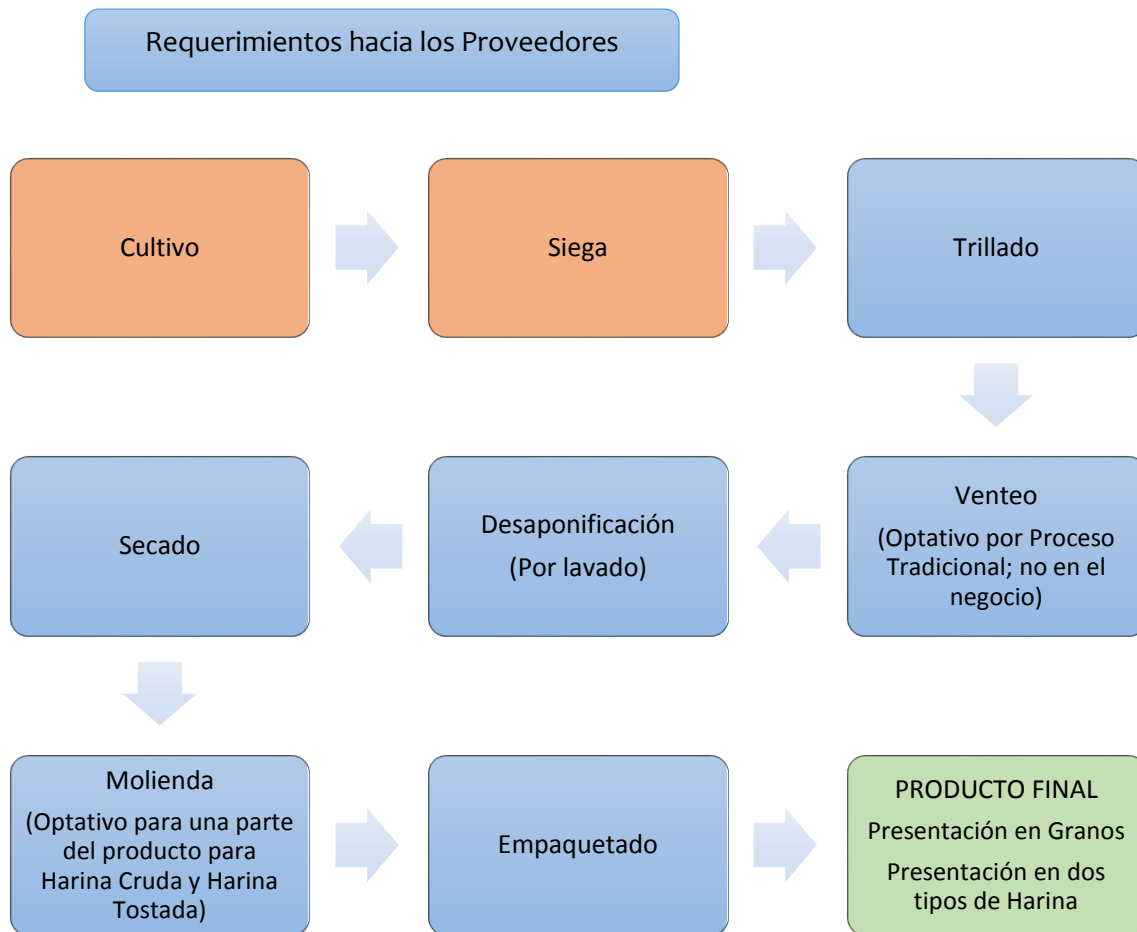
En el Esquema 3, de la página siguiente, se puede observar la serie de procesos que requiere el negocio para obtener los productos finales a ser exportados. El cultivo de Quinoa se hace en el segundo semestre del año, especialmente durante los meses de septiembre, octubre y noviembre, por las condiciones climáticas andinas, en particular en el Perú (Solid OPD, 2010), pero por ser cultivos de baja rotación que pueden durar hasta ocho años produciendo, se estima que una vez cultivados, lo importante es el cuidado que se lleve fitosanitario para garantizar la calidad de las plantas y su producción.

El primer proceso a desarrollar en plantas maduras es la siega, que no tiene un momento fijo, sino que debe ser acompañado de la observación de la madurez de las plantas, reconocible con las hojas inferiores amarillentas y que se empiezan a caer. Para ello se pueden utilizar hoces

o segadoras agroindustriales, pero los campesinos entregan las varas de semilla ya recortadas a sus acopiadores.

Se debe cuidar que el proveedor no arranque las plantas, sino que haga cortes para obtener las varas, ya que si las arranca, la raíz y la tierra que ésta lleva consigo pueden afectar la calidad del producto, igualmente, que no se realice la siega a las horas del día de más calor, porque los granos secos tienden a desprenderse, haciendo que las varas de semillas estén menos cargadas.

Esquema 3. Proceso de Transformación Post Cosecha de la Quinua, hasta la obtención de productos finales.



Fuente: La Autora (2016).

Una vez se adquieren las varas de semillas, se debe realizar el proceso de trillado, que consiste en la separación del grano de las plantas; ésta debe realizarse rápidamente, ya que es importante que el grano todavía mantenga su humedad para optimizar la calidad. Tradicionalmente se realiza a mano comprimiendo las varas, o existen trilladoras estacionarias a motor, manera en que es importante adecuar los rodillos de las máquinas para que no terminen por deshacer las semillas, ya que en algunos casos éstas se empacan y comercializan una vez trilladas y secas, sin moler.

Si la trilla se realiza a mano, no es tan garantizada la separación de las semillas de los desechos de la planta, también llamados broza. Entonces, se requiere de un proceso adicional, de venteo y limpieza, para eliminar tallos y otras impurezas, lo cual se realiza con corrientes de aire, ya que los granos tienen mayor peso que los demás residuos. Como puede deducirse, en la siega, trilla y venteo pueden perderse proporciones de granos, pero estas suelen ser consideradas pequeñas.

Posteriormente, se debe realizar el proceso de desaponificación, o extracción de semillas que por lo general utiliza agua como solvente y que en el caso de la Quinoa es el desprendimiento de la primera capa del grano. Meyhuay (SF) indica que el mismo puede hacerse por lavado por agitación y turbulencia, por fricción o rozamiento, por método termomecánico en seco, por método químico y lavado y de forma combinada.

La forma que menos afecta la calidad del producto es la de lavado, de manera que ésta es la seleccionada para utilizarla en el negocio, la cual consiste en remojar los granos por 30 minutos en agua a temperatura ambiente, y luego, los cristales de saponina se disuelven, de manera que se debe cambiar el agua y lavar, con un equipo que produce calentamiento a vapor y una turbina para ir separando los granos de lo que sería su cáscara, la cual es la que conserva el sabor amargo.

Luego, se realiza el secado, verificando la conservación de la humedad hasta su nivel comercial en el 12 a 14%, para evitar la fermentación dentro de los empaques; tradicionalmente, este proceso se realiza artesanalmente al sol hasta por quince días, lo que retrasa su comercialización, o también hay maquinaria disponible para tal fin, y finalmente, está el

empaquetado, para lo cual también con ayuda de empacadoras industriales, se puede garantizar que los pesos y condiciones de aislamiento sean óptimas.

Un proceso adicional suele ser el de la molienda, cuando el grano debe ser convertido en harina, de acuerdo con sus usos, para ello también existe una maquinaria especializada o molinos industriales, que minimizan las pérdidas de producto por la volatilidad de la presentación en harina; dependiendo del grado de secado del grano, este puede generar harina cruda y harina tostada. Una vez se obtiene la harina, se debe regresar al proceso de empaquetamiento.

Tomando en consideración las etapas o procesos descritos anteriormente, así como las observaciones del producto en tiendas naturistas de Bogotá, D. C. y almacenes de cadena, el negocio tendrá tres formas de presentar el producto en dos tipos de cantidades:

- Quinoa en semilla de 1 kg.
- Quinoa en semilla de 5 kg.
- Harina cruda de Quinoa de 1 Kg.
- Harina cruda de Quinoa de 5 Kg.
- Harina tostada de Quinoa de 1 Kg.
- Harina tostada de Quinoa de 5 Kg.

Igualmente, no se descarta que de acuerdo con la promoción de los productos y la forma en que responda la demanda, se creen líneas de presentaciones industriales para compañías productoras de pastas, sopas, snacks y alimentos de panadería y pastelería, así como el aprovechamiento de la saponina (o primer recubrimiento del grano) para organizaciones que producen champú y otros productos de aseo.

7.3 Sistema de Negocio

La organización que hace posible la exportación de Quinoa a China ha de ser creada, por lo que dentro del cronograma debe establecerse un periodo de tiempo necesario para este fin, de manera que el plan de negocios corresponde a una nueva empresa y un nuevo lanzamiento, iniciando el ciclo de vida empresarial, en la etapa denominada start up o de emergencia.

En este caso, es necesario tomar en consideración que en esta fase introductoria “las ventas crecen lentamente y el proyecto debe hacer unos esfuerzos promocionales importantes para dar a conocer el producto entre los consumidores potenciales” (Medina & Correa, 2011; 63), por lo que son adecuadas las “estrategias de crecimiento intensivo” (Medina & Correa, 2011; 64). Lo anterior implica que desde el equipo de mercadeo se tengan en cuenta estas premisas.

Igualmente, debe tenerse en cuenta que por ser un negocio que trabaja en el sector alimentario y que busca posicionarse en el mercado externo, son muy importantes las condiciones de calidad para garantizar al consumidor final una plena satisfacción con el producto, y además, cumplir responsablemente con brindar seguridad y valor social por medio de la contribución a la solución de los problemas y los gustos alimentarios de las personas. A continuación, en la Tabla 1, se ofrece la síntesis de lineamientos institucionales para la constitución legal y operación de la organización para el plan de negocios.

Tabla 2. Lineamientos Institucionales de la organización que desarrolla el negocio.

Razón Social	Exportadora y Comercializadora de Derivados de la Quinoa, E. U. identificada bajo la sigla EXCODE – QUINUA, E. U.
Tipo y Domicilio	La organización se constituirá como Empresa Unipersonal (Ley 222 de 1995). El domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D. C.
Misión	EXCODE – QUINUA E. U. es una compañía especializada en el procesamiento y comercialización de Quinoa Colombiana con altos estándares de calidad en la oferta de derivados alimentarios seguros, nutritivos y deliciosos para los consumidores.

Visión	EXCODE – QUINUA E. U. será en 2022 una empresa protagónica del comercio exterior colombiano del mercado de alimentos, ocupando un lugar de liderazgo en el procesamiento y exportación de derivados de la Quinua.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un proceso productivo tecnologizado para derivados de la Quinua con calidad, seguridad, puntualidad y proyección social y comercial. • Posicionar los productos de EXCODE – QUINUA en el mercado Chino. • Participar activamente en el sector de alimentos de la industria colombiana. • Fundamentar el negocio para minimizar el riesgo en su implementación.

Tomando en consideración los lineamientos institucionales descritos en la anterior tabla 2, así como la descripción del procesamiento de la Quinua para ser comercializada, a continuación se establecen los aspectos de funcionamiento necesarios para la obtención de los productos derivados, que permitan comenzar el proceso de exportación. En el siguiente apartado, se establecen los aspectos logísticos que hacen posible la producción y posterior venta de los mismos.

7.3.1 Aspectos de Funcionamiento y Operación Productiva

La Quinua como materia prima se obtiene de las parcelas productivas que hay en Samacá (ubicado aproximadamente a 30 Km de Tunja) y Cucaita (Aproximadamente 35 Km de Tunja) Boyacá, siendo el tiempo aproximado de desplazamiento, incluso desde zona rural de estos municipios a Bogotá, de 2 horas a 2.5 horas. Las varas de Quinua se consiguen en las mismas parcelas productivas por su cantidad y volumen, aunque también pueden adquirirse en las bodegas de granos y alimentos en los mercados de estas poblaciones.

El establecimiento de relaciones comerciales con los campesinos productores de la zona permitirá garantizar los dos primeros procesos sintetizados en el Esquema 3, que son el cultivo y la siega, con las condiciones descritas en el apartado de Producto (condiciones sanitarias, cortado

y almacenamiento). Para las demás operaciones (trilla, secado, desaponificación, molienda, empaquetado), es necesario contar con una planta, cuya distribución espacial se presenta en el Esquema 4 de la página siguiente.

De acuerdo con los costos de la maquinaria para tecnificar el proceso, en la fase inicial del negocio se prevé contar sólo con dos tipos de máquina por servicio, de manera que si sucede alguna incidencia el proceso no se vea limitado por el fallo de alguna máquina en particular, lo mismo que cuando es necesario el mantenimiento, que se realizará en momentos diferentes para cada una de ellas.

En este sentido, se inicia la operación con dos trilladoras, que se surten desde el área de descargue o acopio de materia prima, las semillas se depositan de la máquina a los contenedores de agua, para pasar a las dos desaponificadoras luego de treinta minutos de haberse realizado el vertimiento a los mismos. Posteriormente, se traslada el producto a dos secadoras; se separa aproximadamente el 30% de semilla original, que se traslada al área de empaquetado y 70% para las máquinas molidoras.

La razón de la diferencia porcentual es debida a que la presentación en harina suele ser más llamativa porque se puede incluir en diferentes recetas y mezclar más fácilmente con bebidas, pero las proporciones se irán ajustando de acuerdo con la demanda. En el área de empaquetado se requieren tres máquinas para peso y empaquetado al vacío, ya que su operación depende de las unidades de producto y algunas de estas tienen presentación de un solo kilo; igualmente por orden en el tipo de producto, aunque estas máquinas se pueden programar dependiendo del uso necesario en cada momento.

Esquema 4. Distribución Espacial Necesaria para la Planta de Operaciones.

Garaje	Área de Descargue y Acopio de Materia Prima	Área de Trillado Contenedores de Agua	Área de Desaponificación	Área de Secado	Área de Molienda
Acceso y comunicación →					
Departamento Comercial	Dirección	Almacenamiento de Inventarios		Área de Empaquetado	

Fuente: La Autora (2016).

Como puede observarse en el Esquema 4, es pertinente contar con un área tipo bodega que pueda ser dividida por espacios donde se desarrolla cada parte del proceso, que en el caso productivo, abarca aproximadamente las dos terceras partes del lugar. En dicho esquema se puede observar también que se debe disponer de un lugar de almacenamiento, ya que para favorecer los costos logísticos es necesario exportar mayores cantidades en un solo envío, lo que es posible por el tipo de producto. También se prevén las necesidades espaciales de la dirección y del departamento comercial.

Este tipo de bodegas suelen estar disponibles y tener menores costos por la estratificación en las localidades de Kennedy y Engativá en la ciudad de Bogotá, D. C. La ubicación depende exclusivamente a criterios de costo, ya que el traslado desde cualquier lugar de la ciudad al puerto de Buenaventura en el Pacífico colombiano se estima en el mismo valor.

La planta es arrendada y todo el equipo debe ser adquirido. Además de la Quinua, el proceso productivo descrito sólo requiere de agua y de los implementos de empaquetado para surtir las empacadoras, como los rodillos de bolsas.

7.3.2 Aspectos de Transporte

La logística del transporte es muy importante en los negocios de exportación, en el caso del negocio de la Quinua existe un proceso sencillo del traslado de materia prima y el proceso más complejo de poner sus derivados en China. Sin embargo, en el primer caso, la operación depende de manera directa de la organización, ya que debe contar con una camioneta propia para el traslado de las varas desde la zona rural de Samacá y Cucaita.

Para el transporte hasta puerto y de allí hasta China, el negocio prevé la subcontratación del servicio con organizaciones logísticas que poseen vehículos de carga disponibles en el país, especializadas en este tipo de distribución.

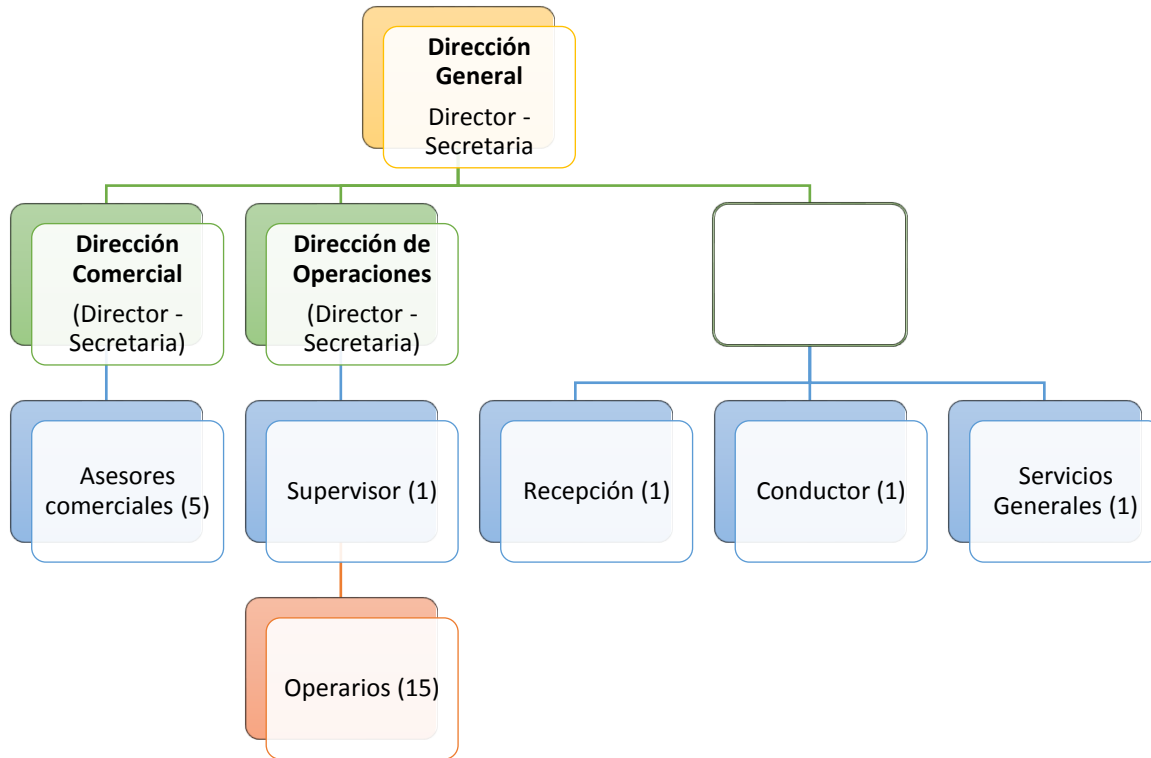
7.4 Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo para el negocio de exportación de Quinua a China puede ser clasificado en el equipo directivo y administrativo, el equipo operativo y el equipo comercial. En el primero de ellos debe contarse con el director general y propietario del negocio y los directores comerciales y de operaciones. Se requieren entonces en su área de trabajo tres secretarías y una recepcionista, así como un supervisor de planta, un conductor y una persona responsable de los servicios generales. El personal de seguridad, así como la función de contabilidad y auditoría, serán contratados por medio de compañías especializadas en estos servicios.

En cuanto al personal operativo se requieren inicialmente quince operarios de máquina, rotativos, que además puedan cumplir las funciones de traslado de la materia prima sin procesar, semiprocesada y empacada y del orden y limpieza de sus propios puestos de trabajo. El área comercial debe contar en principio con cinco asesores comerciales, dos de los cuales, apoyarán al director en la definición de estrategias, diseño de planes y creación comercial, por lo que deben tener conocimientos en diseño comercial.

A través del organigrama presentado en el Esquema 5, se puede observar la forma en que se organiza el personal definido en el presente apartado.

Esquema 5. Organigrama



Fuente: La Autora (2016)

7.5 Plan de Mercadeo

Los lineamientos generales del plan de mercadeo a trabajar con el equipo comercial se establecen en el presente apartado, aunque dicho equipo, en cabeza de su director deberán ajustar permanentemente y desarrollar las acciones que sean necesarias dentro de su campo, para abrir y expandir el mercado dentro de la economía china y lograr un posicionamiento.

Las posibilidades de participación en el mercado chino están dadas en el contexto de la globalización, y de acuerdo con las posturas que asume este país frente a las relaciones

comerciales con otros países, abriendo sus mercados para obtener bienes que les sean útiles tanto a sus consumidores como a su fuerte industria.

En este caso, por ser un producto alimentario, sustituto de los granos que son muy apreciados en este país, se observa una oportunidad, pero su éxito comercial depende de la calidad del producto para que sea bien valorado por los consumidores, de su oferta disponible y de las formas en que se comunique al público sobre sus propiedades, formas de preparación y alternativas saludables.

Este último aspecto debe ser el eje del trabajo del equipo comercial, pues si bien es necesario contratar con empresas especializadas del lugar para la ubicación y periodicidad de la publicidad, el equipo local debe ser el líder en la definición del mensaje y de la forma de llegar a las personas.

De acuerdo con lo anterior, la estrategia de ingreso al mercado debe ser una publicidad agresiva, lo que implica una incursión de exportación directa (UDELAR, 2012), y como estrategias de posicionamiento, calidad en el producto (estrategia de diferenciación del producto) (Bernal, 2011) y recordación periódica (publicidad de recordación) (ConocimientosWeb, SF).

La exportación directa suele tener un bajo compromiso de recursos y de riesgo, así como un moderado control y expectativa de beneficios (UDELAR, 2012) estos aspectos no se observan tan explícitamente en el plan de negocios de la Quinoa, porque no se trata de la adquisición de un producto listo para comercializar, sino que se debe realizar el proceso post-cosecha para dotarlo de durabilidad y calidad, desde una perspectiva tecnológica, lo que implica una considerable inversión inicial en maquinaria, así como una planta de personal suficiente.

Sin embargo, si se presenta un mayor control de la expectativa de beneficios, porque el mercado de alimentos en China es bastante dinámico y para un stock relativamente pequeño de unidades de producto es poco riesgoso garantizar su venta. Es necesario contar con apoyo comercial en el país receptor, de modo que se plantea un acceso contractual sin tener transferencia de propiedad (UDELAR, 2012), a manera de intermediación, lo que implica que el proceso sigue conservando su condición de exportación individual directa (UDELAR, 2012).

Debido al tipo de bien no se requiere una fuerza de venta propia en el mercado de destino, pero si un presupuesto adecuado en materia de promoción. Por facilidad en el proceso de introducción se ha escogido la ciudad de Cantón para comenzar con la comercialización del producto (como se muestra en la sección 7.5.2) y por tanto, las estrategias de ingreso y posicionamiento, en la etapa inicial, serán de carácter local.

7.5.1 Caracterización y Tamaño del Mercado.

Como se ha mencionado a nivel teórico, China es un mercado potencial muy amplio, con profundas necesidades a nivel alimentario, pues por consideraciones demográficas, la demanda por bienes básicos es muy alta. En este sentido, las consideraciones psicográficas son determinantes para caracterizar el mercado, que en este caso, tienen que ver con las calidades del producto, y su alternatividad frente a los granos en el consumo humano, lo que puede resultar favorable al hacer más versátil la alimentación de los hogares.

Estos aspectos hacen que el equipo comercial tenga tres tópicos fuerza para comunicar a los consumidores: las propiedades alimentarias de la Quinoa, la calidad y seguridad del proceso productivo y la posibilidad de diversificar los alimentos con una alternativa saludable y sabrosa. Igualmente, es necesario que dicho equipo conozca e incorpore en sus actividades los aspectos culturales descritos en el Anexo 1.

Dado que se trata de un negocio en su fase inicial, las dimensiones del mercado chino hacen que no sea necesaria una segmentación, y que las decisiones sobre cantidades producidas y ventas dependan de la capacidad operativa de la planta. Esto no desconoce que el público objetivo son los hogares, por lo que el equipo comercial debe ajustar su mensaje hacia las madres de familia, como en cualquier tipo de economía y producto alimentario.

Tomando en consideración entonces, la capacidad operativa del negocio, en la Tabla 3 se puede observar la proyección de la demanda en diez años, a partir de la operación mensual que parte de 16000 kilos mensuales (por capacidad mínima de la maquinaria) y luego, se va

incrementando al 5% anual por la decisión de manejar una tasa moderada para la planificación. Dicha figura incluye la serie proyectada de las cantidades y el valor de las ventas.

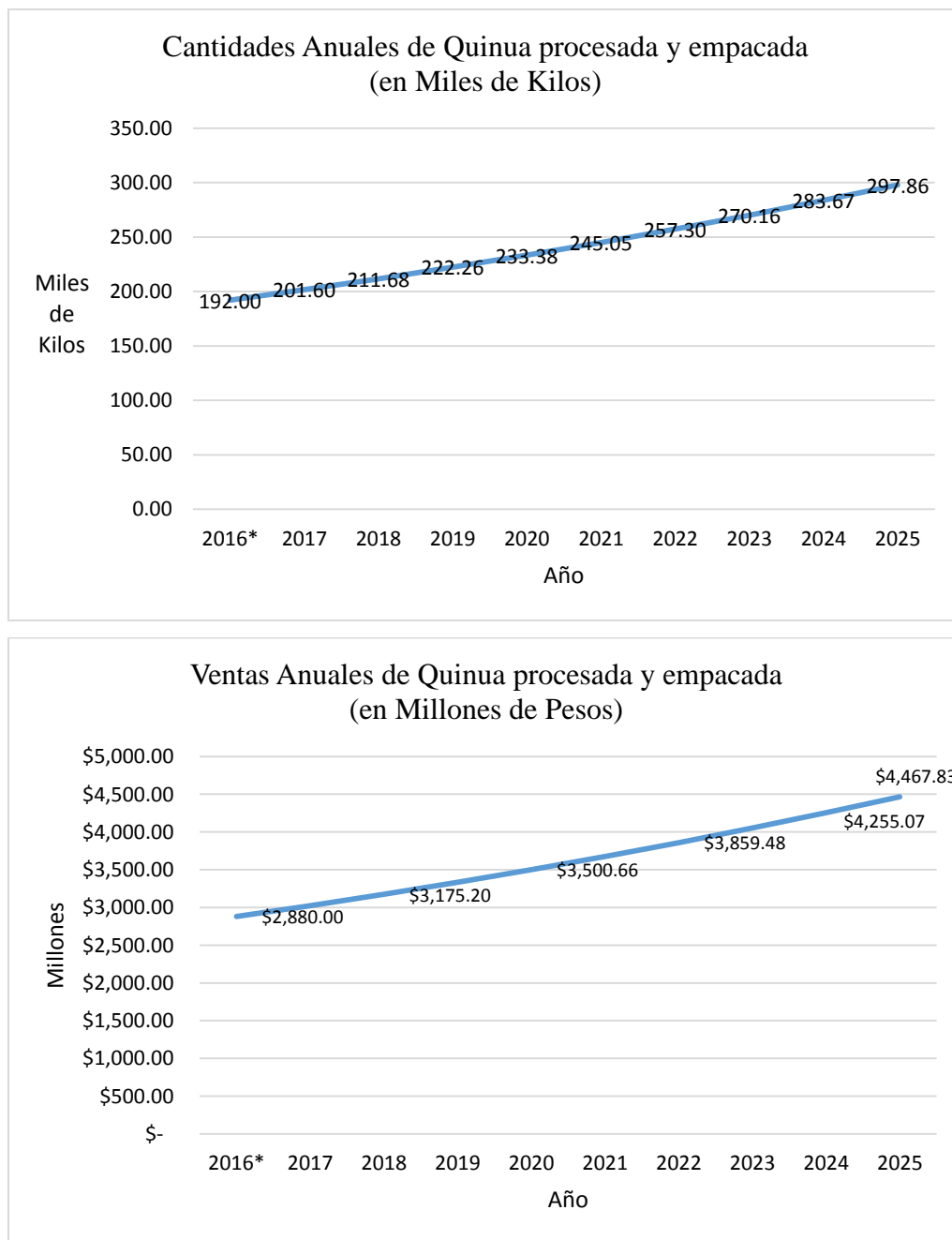
Tabla 3. Estimación de la Demanda

Año	Unidades Mensuales	Cantidades Anuales (en Miles de Kilos)	Ventas Mensuales (En Millones de Pesos)	Ventas Anuales (en Millones de Pesos)
2016*	16000	192,00	\$ 240,00	\$ 2.880,00
2017	16800	201,60	\$ 252,00	\$ 3.024,00
2018	17640	211,68	\$ 264,60	\$ 3.175,20
2019	18522	222,26	\$ 277,83	\$ 3.333,96
2020	19448	233,38	\$ 291,72	\$ 3.500,66
2021	20421	245,05	\$ 306,31	\$ 3.675,69
2022	21442	257,30	\$ 321,62	\$ 3.859,48
2023	22514	270,16	\$ 337,70	\$ 4.052,45
2024	23639	283,67	\$ 354,59	\$ 4.255,07
2025	24821	297,86	\$ 372,32	\$ 4.467,83
<p>* Se considera un mes representativo al año, durante el primer año la operación cubre seis meses y del siguiente en adelante, el año completo. El precio de referencia es \$15000 para todos los periodos</p>				

Fuente: La Autora (2016).

Los datos observados dentro de la Tabla 3, se representan gráficamente en la Figura 5 de la página siguiente, donde se muestra que la proyección de la demanda en cantidades y valor, tiene una tendencia creciente, poco pendiente o moderada, ya que se ha estipulado en el 5% anual.

Figura 5. Proyección de la Demanda



Fuente: La Autora (2016).

7.5.2 Intermediación

Si bien el consumidor final de los derivados de la Quinua, empacados de acuerdo con el planteamiento operativo del negocio, la distribución en China requiere de un comprador mayorista con acceso a los puntos de venta de alimentos al por menor para los hogares, que en algunos casos pueden ser los representantes de dichos puntos, o agentes comerciales que importan bienes de consumo procesados para comercializar en el país.

Tomando en consideración el informe de la misión empresarial a China 2015, en el Anexo 1, el punto de referencia para la introducción del producto es la ciudad de Cantón, para aprovechar tanto la dinámica comercial del lugar, la cantidad de habitantes y de negociadores, tanto como las dos ferias empresariales anuales en esta ciudad (que son las más importantes de China en comercio internacional, con reconocimiento por ser ferias de gran dimensión en Asia y a nivel mundial).

Esta ciudad es importante para la introducción de un producto ya que es mediana y tiene vocación comercial y por nuevos bienes y servicios, por lo que su mercado particular es apropiado para un negocio inicial, pero tiene potencial por su cercanía con ciudades principales chinas y Hong Kong. Por su amplia actividad comercial, se trata de una ciudad con un nivel de vida comparativamente alto en el país, con un estilo habitual acelerado, que implica que las personas opten por alternativas alimentarias prácticas.

Es necesario resaltar además, que el presupuesto de publicidad del equipo comercial es una necesidad para apoyar la intermediación, ya que por la alta disponibilidad de bienes y servicios nuevos que ingresan a China, por la expectativa que hay sobre este país, los intermediarios suelen preferir productos ya posicionados de fácil distribución entre el público que los reconoce, o aquellos que les representen apoyo, porque en otro caso, preferirán otros proveedores.

De hecho, como se maneja en casi todas las economías del mundo, los puntos de distribución y los intermediarios no desarrollan la estrategia publicitaria, sino que abren sus espacios para que ésta sea llevada a cabo por los productores. Igualmente, se está suponiendo

que el poder de negociación del intermediario es alto, porque es quien tiene experiencia y contacto directo con el mercado.

7.5.3 Aspectos Relacionados con la Competencia

Los principales competidores en el mercado chino para la Quinoa son los productores del Perú, los cuales desarrollan procesos productivos desde una perspectiva tradicional, de acuerdo con diferentes planes y políticas gubernamentales nacionales y locales para favorecer el cultivo de la semilla y a las comunidades que se dedican a ello (Meyhuay, SF; Solid OPD, 2010). Esto representa las ventajas de este grupo exportador, ya que cuentan con apoyo institucional y tradición productiva y en los mercados, que goza de reconocimiento internacional.

No obstante, su modelo productivo puede representar mayores costos a largo plazo, por la baja tecnificación de los procesos y demoras en las actividades post cosecha, lo cual limita la disponibilidad amplia de unidades de producto en cada periodo de tiempo. Igualmente, se afecta la calidad del producto, lo que lo puede hacer variar de textura entre lotes. Por último debe mencionarse que su vocación local ha hecho que pongan especial atención al mercado propio y a la contribución a la seguridad alimentaria de sus regiones, más que a la exportación para generar recursos.

Tanto los aspectos favorables, como las dificultades de este grupo importante de competidores, más que representar desventajas para el negocio que se plantea dentro del presente estudio, constituyen experiencias valiosas a tener en cuenta, ya que la amplitud del mercado chino hace que éste pueda soportar la incursión de nuevos proveedores sin representar presiones competitivas para los antiguos y los más recientes productores.

Pese a lo anterior, es necesario mencionar que sobre el producto y sus presentaciones pesa un fenómeno conocido como “amenaza de sustitución”, que es una de las cinco fuerzas del modelo de Porter resumido en el Anexo 4, con el cual se quiere evidenciar que otras alternativas proteicas vegetales pueden ser valoradas por los consumidores. Es factible que por cuestiones culturales el público no tenga una alta propensión a diversificar los hábitos de consumo, y

además, el arroz, como grano por excelencia de la dieta de la población china tiene garantizado su mercado.

La amenaza de productos sustitutos bajo el enfoque competitivo de Porter, ha sido analizada por Suca & Suca (2008). Los autores que trabajaron la competitividad de la Quinua, publicando un libro que lleva este nombre, afirman que los principales sustitutos son el arroz orgánico y la soya en la economía peruana y a nivel mundial, así como todo tipo de granos orgánicos, cuyo principal atractivo es el precio más moderado en el comercio internacional.

“En el mercado norteamericano, por ejemplo, el kilogramo de quinua esta alrededor de 9 dólares, que significa nueve veces más elevado que el arroz integral y 4.5 veces más que el arroz integral orgánico. En Canadá una libra de quinua orgánica puede llegar a costar hasta 3 dólares en la puerta del agroindustrial (sin costo de envío) y 8.5 dólares en las tiendas especializadas de alimentos naturales” (Suca & Suca, 2008; 47)

Pese a esta amenaza, los autores son optimistas en los cambios en el mercado internacional, que a medida que pasa el tiempo, está evidenciando una mejor aceptación de los productos con calidad proteica, alternativos y saludables como la Quinua, mostrando los cambios en los hábitos de consumo en todos los países del mundo, con diversificación de la dieta y sustitución de productos tradicionales por la alimentación orgánica (Suca & Suca, 2008).

Ante esto, puede agregarse que con el negocio no se tiene la pretensión de ubicar la Quinua como el principal producto de la canasta alimentaria de China, lo cual es incoherente con el reconocimiento del mercado, sino aprovechar la oportunidad de generar alternativas que gusten a la población, para contribuir a diversificar sus gustos y hábitos, mejorando la oferta de opciones para un consumo que combine la tradición y los gustos con nuevas posibilidades.

En este sentido, la amenaza por sustitución, al reconocer los productos comercialmente sustitutos, puede ser manejada a través de una estrategia de complementariedad en dicha canasta, para hacerla más variada, brindando alternativas que agraden a los consumidores, por lo que la publicidad también debe evidenciar los beneficios de una dieta diversificada.

7.5.4 Comunicación y Distribución

El equipo comercial debe tomar en consideración los aspectos mencionados en los anteriores ítems del plan de mercadeo para diseñar las estrategias de comunicación, pues de ella depende que el producto se conozca y se recuerde por parte de los consumidores, de manera que lo incluyan habitualmente entre los diferentes productos que compran. Igualmente, a través de los empaques y otros mecanismos, se debe propiciar el conocimiento de las diferentes formas de preparar y combinar la Quinoa.

Una vez se hayan definido las estrategias de comunicación, el director comercial debe analizar alternativas y contratar con una organización especializada en China, la asesoría y creación del material publicitario y su distribución en la ciudad de Cantón, para que sean incorporados los conocimientos que este proveedor tenga sobre las formas más llamativas para informar al público de este país. Igualmente, la posibilidad de contar con un equipo impulsador en algunos puntos de distribución dependerá de los puntos contractuales generados con el agente publicitario en China.

De esta manera, la comunicación sobre el producto será dirigida y diseñada por el equipo colombiano, pero contará con el apoyo y la implementación de una entidad local con experiencia en el campo, por lo que debe destinarse un rubro presupuestario para este fin. Igualmente, debe mencionarse que en la fase inicial del negocio, como se ha mencionado, las estrategias comerciales tendrán carácter local ya que se enfocan en la ciudad de Cantón (sección 7.5.2).

7.6 Análisis de Riesgos

Los riesgos inherentes a la implementación del negocio se clasifican tradicionalmente en internos y externos. En cuanto a los primeros, éstos tienen que ver con la operación cuyas dificultades pueden concentrarse en el funcionamiento de la maquinaria, lo cual puede manejarse a través de dos estrategias que caracterizan el negocio: la doble maquinaria por tipo, de manera que solo fortuitamente se pueden parar las dos máquinas de un proceso por fallas técnicas.

El negocio prevé la adquisición de maquinaria nueva, a proveedores reconocidos y autorizados, que puedan cumplir su garantía, además de planificar y cumplir estrictamente los calendarios de mantenimiento, sin embargo, este es un riesgo que debe ser considerado en la operación a nivel interno, por las eventualidades que si bien pueden minimizarse, toda compañía puede tener.

El segundo tipo de riesgo interno sobre la operación es del trabajo de los operarios de estas máquinas, así como del equipo comercial. De este último depende gran parte del éxito del negocio, porque son los responsables de comunicar el mensaje al público para dar a conocer un nuevo producto y por tanto, su posicionamiento y recordación.

Tanto a nivel de los trabajadores como de los asesores, esto a su vez depende del proceso de selección y del training empresarial por lo que es una actividad a la que no puede darse un tratamiento marginal, de manera que se prevé la necesidad de contratar con expertos en el campo, para garantizar una escogencia idónea de los equipos y su permanente motivación.

La mitigación de los mismos está relacionada con las ventajas competitivas del negocio; especialmente el nivel tecnológico de su operación que implica la organización de los procesos, de acuerdo con la maquinaria disponible y la asignación de responsables directos en todas las actividades.

En cuanto a los riesgos externos se encuentran relacionados principalmente con la disponibilidad de materia prima, la logística y la subcontratación de algunos procesos. En el primer caso, debido a que muchos campesinos no siempre cuentan con los medios de transporte y apoyo necesario, es difícil para ellos poder vender sus cosechas por fuera de los mercados locales, por lo que en algunos casos pierden parte de lo producido o sólo lo pueden comercializar con transportadores para las centrales de alimentos no procesados.

Dadas las problemáticas habituales del campo colombiano, es importante para los productores campesinos contar con una fuente de demanda fiable y constante que les permita dar “salida” a sus productos, por lo que el encuentro y acuerdos comerciales alcanzados con personas de los municipios de Samacá y Cucaita permitirá beneficiar sus actividades y sus ingresos, como también garantizar el flujo necesario de materia prima para la organización.

En cuanto a la logística y a los procesos contractuales con los especialistas es necesario que la dirección de la organización busque y analice la experiencia y reconocimiento en su campo de los diferentes proveedores. Tener algún grado de control sobre los riesgos internos, tanto éstos como los que se desprenden de la búsqueda del insumo principal, la Quinoa, depende de la capacidad administrativa para generar relaciones contractuales adecuadas, con compromisos que las partes puedan y quieran llevar a cabo en los términos pactados, que generen beneficios mutuos.

Finalmente, a manera de síntesis de los riesgos y de las capacidades del negocio para manejarlos, se organizan las observaciones a través de la metodología DOFA en la Tabla 4.

Tabla 4. DOFA

Nivel Interno	Nivel Externo
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia en los diferentes procesos que asume la organización que hace posible el negocio. • Limitantes de inversión. • Costos altos de la operación y efectos en el precio de las presentaciones del producto. • Bajo control del proceso logístico porque no se realiza con medios propios. • Alto consumo de agua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias del mercado en el sector de alimentos hacia la diversificación y el consumo de productos saludables • La favorabilidad de la economía abierta hacia el comercio internacional de nuevos tipos de bienes • Dimensión del mercado Chino • Posibilidad de establecer alianzas en materia prima y distribución. • Focalización inicial en un mercado local para sentar bases sólidas, con altas probabilidades de expansión y crecimiento. • Baja capacidad de la competencia para cubrir el amplio mercado
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo altamente tecnológico y de calidad del producto. • Capacidad para generar beneficios sociales a agricultores colombianos y bienestar, seguridad y versatilidad para los consumidores. • Capacidades profesionales de los equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigideces culturales para la diversificación de los hábitos en la dieta • Experiencia y reconocimiento de productores latinoamericanos, especialmente Peruanos en el mercado Chino y mundial • Dinámica de la contratación externa.

<ul style="list-style-type: none"> • Diseño operativo y comercial adecuado a las condiciones del entorno. • Estrategias de ingreso y de posicionamiento. • Capacidad para flexibilizar la presentación del producto y ajustarse a nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de la disponibilidad de materia prima.
---	--

Fuente: La Autora (2016).

7.7 Plan de Implementación

La puesta en marcha del negocio requiere de actividades administrativas que permitan el desarrollo de la operación, así como de las acciones comerciales diseñadas a través de las estrategias de introducción y posicionamiento en el mercado chino. Las primeras de ellas se centran especialmente en las adquisiciones y en la contratación para potenciar los procesos, las cuales se planifican al comienzo.

Posteriormente, al identificar las actividades de operación y comercialización, estas suelen desarrollarse de manera simultánea. El cronograma correspondiente a la implementación se encuentra en la Tabla 5 de la página siguiente, en cuya primera columna se relacionan las diferentes actividades que deben ser realizadas para el funcionamiento.

Para la definición de tales actividades se tiene en cuenta las necesidades pre operativas y que el negocio establece la adquisición de la materia prima desde los municipios boyacenses de Samacá y Cucaita, con la posibilidad de expandirse a otras zonas dependiendo de las ofertas de Quinoa cosechada que tenga.

Luego se realizan las actividades postcosecha descritas en la sección 7.3.1 y debe ser contratada la logística de transporte hacia la ciudad de Cantón en China. Debe recordarse que por ser un negocio de comercialización, cuyo producto debe ser dado a conocer en un nuevo mercado, las tareas comerciales ocupan un lugar muy importante dentro de la planificación.

Tabla 5. Cronograma.

Actividad	Periodos (En Meses)						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Constitución Legal y Planeación Estratégica							
Consecución y Adaptación de la Planta de Operación							
Gestión del Apoyo Contable y Financiero							
Gestión del Apoyo en Recursos Humanos (selección y training)							
Gestión del Apoyo en Seguridad							
Adquisición de Maquinaria y Equipamiento							
Contratación							
Gestión de la Intermediación Internacional							
Creación del Plan Publicitario							
Gestión del Apoyo Publicitario Local							
Desarrollo del Plan Publicitario de Introducción							
Gestión Logística							
Gestión del Suministro de Materias Primas							
Generación del Gasto en Materias Primas							
Inicio de Operaciones							
Evaluación de Procesos							
Primer Envío de Exportación							

Fuente: La Autora (2016)

7.8 Plan Financiero

Tomando en consideración las actividades del apartado anterior, y los planteamientos comerciales y organizativos que se han presentado a lo largo del plan de negocios, es necesario recordar que el mismo cumple un proceso que inicia desde la adquisición de materia prima desde su zona de producción hasta la entrega de las diferentes presentaciones del producto al intermediario en la ciudad de Cantón en China, lo que implica la realización de las actividades post-cosecha y la contratación de diferentes servicios de apoyo especializados, principalmente logísticos.

Estos aspectos son tenidos en cuenta en el desarrollo de los diferentes instrumentos de planificación financiera que se encuentran en las Tablas 6 (Inversión Inicial), 7 (Presupuesto de Nómina), 8 (Capital de Trabajo), 9 (Costos y Punto de Equilibrio), 10 (Flujo de Caja), 11 (Estado de Resultados), 12 (Balance General). Las fuentes de recursos de financiamiento son propias y apoyo familiar, por lo que el tema del financiamiento no se toma por separado del presente plan financiero.

La inversión inicial y el capital de trabajo para comenzar el negocio son relativamente altos, más teniendo en cuenta que las actividades previas a la exportación, según el cronograma del apartado 7.7 duran seis meses, tiempo en el cual se generan diversos tipos de gasto. En cuanto a la inversión, la Tabla 6 muestra que el valor del montaje de la operación, en maquinaria industrial y equipo para el trabajo llega a ser de aproximadamente \$320'000.000. En el Anexo 5 se encuentran las imágenes de la maquinaria, cuyos precios se aproximaron por búsqueda a través de personas referidas, páginas web y consultas telefónicas.

Además del valor anterior, el negocio prevé los gastos de nómina por un año, porque como se ha mencionado, hay seis meses de gracia para el inicio de la exportación, mientras se organiza el negocio y se prepara la producción, a lo que debe agregarse que los primeros ingresos deben tener un plazo extra para recibir los pagos, mientras el producto va siendo adquirido por los consumidores y el intermediario puede cubrir las primeras facturas. En la Tabla 7, el presupuesto se estima en \$846'000.000.

Tabla 6. Inversión Inicial

	Cantidad	Precio	Total	
Maquinaria				259600000
Trilladora	2	15000000	30000000	
Desaponificadora	2	15000000	30000000	
Secadora	2	10000000	20000000	
Moledora	2	6500000	13000000	
Empacadora	3	30000000	90000000	
Contenedores de Agua	6	150000	900000	
Báscula Industrial	1	700000	700000	
Vehículo	1	75000000	75000000	
Equipo de Oficina				26750000
Computadores	14	1800000	25200000	
Impresoras	1	350000	350000	
Sistema de Telecomunicaciones	1	1200000	1200000	
Mobiliario				12870000
Escritorios Ejecutivos	3	650000	1950000	
Escritorio Oficina Abierta	11	350000	3850000	
Sillas Oficina	14	110000	1540000	
Archivadores	2	200000	400000	
Organizadores	14	150000	2100000	
Lockers X9	2	185000	370000	
Sillas auxiliares	12	75000	900000	
Sala recepción	1	450000	450000	
Mesas Auxiliares	2	70000	140000	
Mesa Reuniones	1	850000	850000	
Tablero	1	80000	80000	
Carteleras	4	60000	240000	
Presupuesto para adaptación de la planta				20000000
TOTAL DE INVERSIÓN				319220000

Fuente: La Autora (2016)

El total del presupuesto de nómina (Tabla 7) es el primer ítem de la Tabla 8 que contiene un total de Capital de Trabajo de \$1375'000.000 aproximado. Este tiene en cuenta el valor del arrendamiento de la planta y los gastos y costos que permiten la operación, entre los que se destaca la materia prima y el servicio especializado de logística. Para ambos casos se tomó como referencia la producción mínima atribuible a una trilladora, que es de 50 kilos por hora, lo que equivale a 400 kilos por jornada (16000 kilos al mes para las dos trilladoras).

Debe aclararse que una trilladora incluso puede llegar a generar hasta 600 kilos por hora, como se puede ver en la especificación técnica del Anexo 6, pero ello implica poder contar con un flujo de materia prima controlado y de gran magnitud, así como altas capacidades de almacenamiento, que no son adecuadas dentro del planteamiento de un negocio en su fase inicial.

Una carga de Quinoa en vara, contiene aproximadamente 100 a 125 kilos de materia prima, la cual produce por lo menos 70 kilos de producto semiprocésado. De acuerdo con esto, la producción mensual requiere de una cantidad mínima de 230 cargas al mes, cuyo valor medio es de \$90.000, lo que explica el valor registrado en la Tabla 7. En cuanto a la logística, se toma como referencia que un kilo de mercancía trasladada a China tiene un valor medio de dos dólares, que es el sobre costo por concepto de transporte que se asigna al kilo de Quinoa ya elaborada.

Así las cosas, el total de la inversión inicial (Tabla 6) más el total del capital de trabajo (Tabla 8) arroja un valor de \$1695'000.000, necesarios para la puesta en marcha del negocio con las actividades previas a las actividades de importación y los primeros envíos a China. Por tanto, a continuación, se estimarán la oferta y las ventas, frente a los costos y los ingresos esperados de la operación con miras a compensar este alto presupuesto, para lo cual, se muestran los resultados en la Tabla 9, de la página siguiente.

Tabla 9. Costos y Punto de Equilibrio

		Cantidad (Oferta)	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Totales	Precio (Kl)	Ingresos totales	Diferencia
Costos Fijos Mensuales								
Arrendamientos	6500000	13718	111950000	100827300	212777300	15000	205770000	-7007300
Personal	70500000	14440	111950000	106134000	218084000	15000	216600000	-1484000
Otros Operativos	1000000	15200	111950000	111720000	223670000	15000	228000000	4330000
Transporte	1200000	16000	111950000	117600000	229550000	15000	240000000	10450000
Administrativos	1000000	16800	111950000	123480000	235430000	15000	252000000	16570000
Publicidad	10000000	17640	111950000	129654000	241604000	15000	264600000	22996000
Servicios Públicos	500000	18522	111950000	136136700	248086700	15000	277830000	29743300
Servicios Especializados	21250000	19448	111950000	142943535	254893535	15000	291721500	36827965
	11195000							
Total Costos Fijos	0	20421	111950000	150090712	262040711,8	15000	306307575	44266863,3
		21442	111950000	157595247	269545247,3	15000	321622954	52077706,4
Costos Variables		22514	111950000	165475010	277425009,7	15000	337704101	60279091,7
Carga de Quinoa	90000	23639	111950000	173748760	285698760,2	15000	354589307	68890546,3
Pn Mínima Carga (Kl)	70	24821	111950000	182436198	294386198,2	15000	372318772	77932573,6
Valor del Kilo	1286							
Costo kilo Aproximado	1300							
Insumos Empaque x kilo	50							
Transporte a China	6000							
Total Costos Variables Kilo	7350							
		Función de Costos = $111950000 + 7350 * Q_x$ Función de Ingresos = $15000 * Q_x$ $Q_x^* = 14633,9869 = 14634$ Unidades						

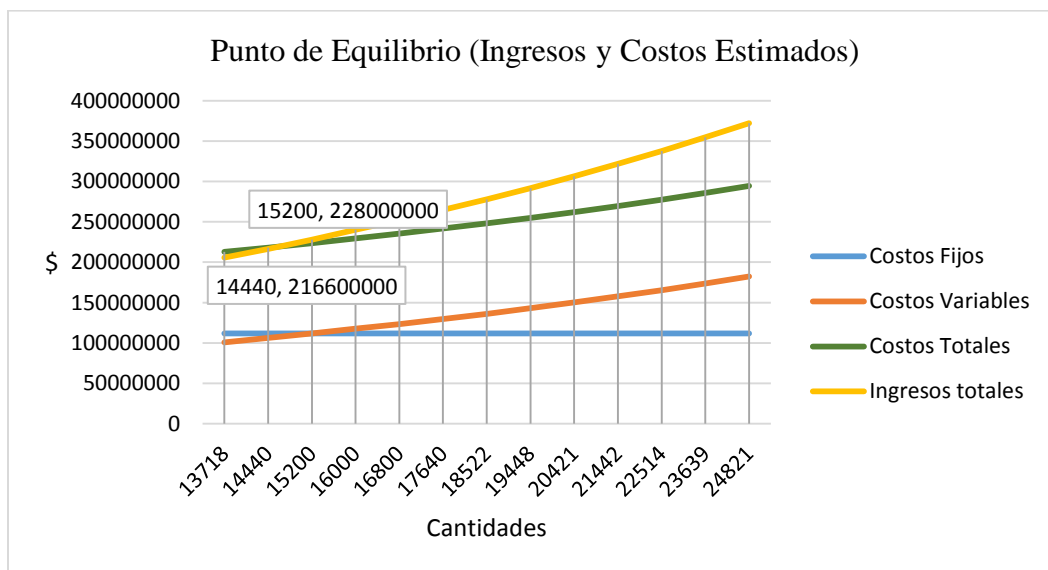
Fuente: La Autora (2016).

De acuerdo con los cálculos de la Tabla 9, se encuentra que el punto de equilibrio se alcanza en la producción de 14634 unidades, lo que a un precio por kilo de \$15000 arrojaría un ingreso de \$219'510.000. Esta cantidad mensual es un valor muy inferior a la capacidad de producción de las dos trilladoras que se consideran dentro del negocio y es también menor a la cantidad de producción inicial que se plantea con su apertura (16000 kilos).

Incluso el 95% de esta cantidad (15200 kilos) es ya una cifra de producción que permite superar el punto de equilibrio, por lo que se estima que excepto por los seis meses de actividades previas a la exportación, el negocio no va a tener ningún periodo inicial de producción a pérdida, sino que desde el comienzo, podrá garantizar sus costos operativos, con un muy bajo esfuerzo productivo, ya que, como se ha mencionado, la maquinaria permite una operación mucho mayor.

Los resultados de la Tabla 9 se han graficado en la Figura 6, en dicha tabla están señaladas con sombreado oscuro las cantidades críticas de producción en que se pasa de pérdida (14440 kilos) a ganancia (15200 kilos), y en la gráfica se observan estos valores con los correspondientes niveles de ingreso para cada uno de ellos. Las cantidades correspondientes al punto de partida (16000 kilos), muestran una leve diferencia entre los ingresos y costos, que se va ampliando a medida que se incrementan las unidades.

Figura 6. Gráfico del Punto de Equilibrio.



Fuente: La Autora (2016).

Tomando en consideración las características del negocio inicial que se mencionaron en la sección 7.5.1 (caracterización y tamaño del mercado) y la dependencia del proceso de la disponibilidad de materia prima, se plantea un incremento moderado del 5% de las cantidades, que puede ser tomado como un aumento anual. Se estima en consecuencia que, la brecha entre ingresos y costos se va ampliando con el tiempo, lo que es atribuible a que los costos variables son pequeños en comparación con los fijos.

Estas cantidades corresponden a la oferta mensual, que se desprende de la serie indicada en la Tabla 9 como las cantidades sombreadas en oscuro, partiendo del primer valor de 16000 kilos, que totalizan 96000 kilos en un semestre de operaciones para el primer año, con el crecimiento mencionado del 5% para los siguientes. En este sentido, la cantidad mensual del siguiente año, 16800 kilos, permite un total anual de exportación de 201600 kilos de producto, lo que asimismo es justificable en el transporte de contenedores. Estos planteamientos son concordantes y se pueden visualizar gráficamente retomando la estimación de la demanda de la Figura 5 (Sección 7.5.1).

Finalmente, es necesario mencionar que el precio de \$15000 por kilo es un valor de referencia del producto que suele mostrarse en los puntos de distribución de la ciudad de Bogotá, D. C. En este se encuentran incluidos los costos de producción a nivel nacional y la ganancia de los comerciantes, de manera que es un precio adecuado para evaluar el negocio ya que alcanza a cubrir los costos de la operación y la logística, pero además, está en concordancia con las condiciones del mercado.

A continuación, el análisis del presente apartado se desarrolla sobre los estados financieros reflejados en el Flujo de Caja Proyectado (Tabla 10), el Estado de Resultados (Tabla 11) y el Balance General (Tabla 12). En el primero de ellos, se encuentra que sólo transcurridos ocho años se puede cubrir la inversión inicial con los excedentes generados por el negocio; mientras que el segundo, muestra que hay superávit tal como se indicó en el análisis del punto de equilibrio. De la misma manera, para garantizar la utilidad neta, la organización debe generar ingresos no operacionales desde el tercer año, pudiéndose derivar de su actividad en el sector.

Tabla 10. Flujo de Caja Proyectado

Año		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Inversión	-1695000000										
Ingresos		1440000000	3024000000	3175200000	3333960000	3500658000	3675690900	3859475445	4052449217	4255071678	4467825262
Egresos		1377300000	2825160000	2899248000	2977040400	3058722420	3144488541	3234542968	3329100116	3428385122	3532634378
Utilidad Bruta		62700000	198840000	275952000	356919600	441935580	531202359	624932477	723349101	826686556	935190884
- Depreciación		32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000
Utilidad Antes de Impuestos		30700000	166840000	243952000	324919600	409935580	499202359	592932477	691349101	794686556	903190884
Impuestos (38%)		11666000	63399200	92701760	123469448	155775520	189696896	225314341	262712658	301980891	343212536
Utilidad Neta		19034000	103440800	151250240	201450152	254160060	309505463	367618136	428636442	492705665	559978348
+ Depreciación		32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000
Flujo de Caja Neto	-1695000000	51034000	135440800	183250240	233450152	286160060	341505463	399618136	460636442	524705665	591978348
Acumulado		-1643966000	-1508525200	-1325274960	-1091824808	-805664748	-464159286	-64541150,1	396095292	920800957	1512779305

Fuente: La Autora (2016)

Tabla 11. Estado de Resultados

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos	144000000	305600000	328447385	355235651	383686173	413907992	446017682	480139891	516407932	554964405
	0	0	9	2	6	9	2	4	0	0
Ventas	144000000	302400000	317520000	333396000	350065800	367569090	385947544	405244921	425507167	446782526
	0	0	0	0	0	0	5	7	8	2
Depreciación de Activos	0	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000
Otros No Operacionales	0	0	77273859	186396512	304203736	431389029	568701377	716949697	877007642	104981878
	0	0	77273859	186396512	304203736	431389029	568701377	716949697	877007642	7
Egresos	140112600	295255920	313322361	335090636	358270167	382957446	409255868	437276247	467137365	498966570
	0	0	9	0	6	7	6	2	5	2
Arriendos	78000000	78078000	78117039	78195156	78273351,	78351624,	78429976,	78508406,	78586914,	78665501,
					2	5	2	1	6	5
Servicios	6000000	6600000	6930000	7623000	8385300	9223830	10146213	11160834,	12276917,	13504609,
								3	7	5
Personal	566820000	913680000	986774400	106571635	115097366	124305155	134249567	144989533	156588695	169115791
				2	0	3	7	1	8	5
Otros Administrativos	26400000	342144000	345565440	373210675	403067529	435312932	470137966	507749003	548368924	592238438
		148276000	155689800	163474290	171648004	180230404	189241925	198704021	208639222	219071183
Otros Operativos	706100000	0	0	0	5	7	0	2	3	4
					37746270,		41615263,	43696026,	45880827,	
Otros Diversos	6140000	33898000	34236980	35948829	5	39633584	2	3	6	48174869
Depreciación	0	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000	32000000
Tributación	11666000	63399200	92701760	123469448	155775520	189696896	225314341	262712658	301980891	343212536
Estado de Resultados	38874000	103440800	151250240	201450152	254160060	309505463	367618136	428636442	492705665	559978348

Fuente: La Autora (2016).

El plan financiero termina con la proyección del balance general, sintetizando los demás análisis del apartado, en éste se encuentra que las cuentas patrimoniales, especialmente el capital invertido en el negocio, son determinantes para explicar la dinámica de sus activos, pues como se observa a lo largo del apartado, los flujos de efectivo son altos tanto para los costos y gastos como para los ingresos, evidenciando dinamismo y registrándose resultados superavitarios, pero el alto valor que representa el montaje de la operación, incluyendo el periodo previo a la primera exportación, hace que la amortización de la inversión sea el eje de la proyección financiera.

Tabla 12. Balance General

EXCODE QUINUA E. U.			
NIT.			
BALANCE GENERAL PROYECTADO			
	2016	2017	2018
ACTIVOS	1733874000	1823440800	1876250240
Activos Líquidos	150000000	150000000	150000000
Activos Físicos	299220000	299220000	299220000
Depreciación	0	32000000	64000000
Reservas	1034654000	1042220800	1050030240
Clientes	150000000	200000000	225000000
Inventarios	100000000	100000000	88000000
PASIVOS		25000000	30000000
Proveedores		25000000	30000000
PATRIMONIO	1733874000	1798440800	1846250240
Inversión	1695000000	1695000000	1695000000
Estado de Resultados	38874000	103440800	151250240
PASIVOS + PATRIMONIO	1733874000	1823440800	1876250240

Fuente: La Autora (2016).

CONCLUSIONES

El mercado chino, con sus excepcionales características por extensión, población y capacidad económica se ha convertido un referente de oportunidades en la globalización. La transición de China hacia un modelo de economía abierta en el ámbito comercial, ha favorecido al sector de alimentos en todo el mundo, pues éstos, junto con las materias primas, son bienes que gozan de alta demanda por los aspectos mencionados. El tamaño del mercado permite la permanente incursión de competidores cuyas actividades están influidas principalmente por la valoración que el público hace de los productos.

Las condiciones culturales, particularmente la tradición gastronómica, son factores incidentes en el mercado, pero dan cabida a la diversificación en los gustos y preferencias, en medio de un contexto mundial tendiente a la alimentación saludable, versátil, práctica y sabrosa, lo que se configura como una oportunidad para iniciar negocios de exportación de un bien como la Quinoa, que además de poseer un valor nutricional comparativamente alto frente a otros alimentos, es durable, de producción flexible, de presentación versátil y se configura como una alternativa dentro del consumo de cereales. Su forma de presentación, cantidades, mezclas y diferentes opciones de preparación, pueden ser adaptadas flexiblemente a las señales de la demanda.

Debe mencionarse además que es un producto con potencial como insumo de la industria de alimentos procesados como las pastas, panes y tortas, snacks, cereales para el desayuno, comida empacada sin grasa y sin azúcar, bebidas y papillas, entre otros. Los residuos vegetales y la saponina de su cubierta igualmente tienen posibilidades de servir para diferentes propósitos industriales y para la alimentación de animales.

No obstante, aunque la semilla tenga buenas perspectivas comerciales, la producción de Quinoa y los procesos de incursión y posicionamiento en el mercado son actividades que requieren de una planificación cuidadosa, pues el contexto chino es complejo, por los aspectos culturales, gustos y preferencias mencionados anteriormente, de manera que el plan de negocios de exportación de Quinoa a China es una herramienta necesaria, útil para el reconocimiento de las condiciones del entorno y la toma de decisiones.

El plan de negocios prevé la constitución de una organización para la actividad, cuya razón social es EXCODE – QUINUA, E. U. Exportadora y Comercializadora de Derivados de la Quinoa, Empresa Unipersonal, regida por las leyes colombianas, con domicilio en la ciudad de Bogotá D.C., cuya actividad se caracteriza por la tecnificación del proceso postcosecha y de empaquetado, garantizando altos estándares de calidad y seguridad para los consumidores.

Del análisis del contexto se desprende que es recomendable que el equipo comercial juegue un rol protagónico, comenzando las estrategias de incursión y posicionamiento de manera local, en la ciudad de Cantón, cuyas condiciones geográficas, culturales y económicas ofrecen ventajas para dar inicio al proceso de exportación. Este equipo planifica, diseña e implementa las estrategias comerciales que permitan aprovechar las condiciones existentes en el amplio mercado chino.

Frente a la prevalencia de productos sustitutos que puedan constituir rigideces en la demanda, se encuentra que es factible desarrollar una estrategia de complementariedad indicando las ventajas de una dieta variada, por lo que se ofrece una opción de diversificación a través de la Quinoa y sus diferentes alternativas de preparación y mezcla. También se debe implementar la estrategia de publicidad agresiva en incursión directa de negocio individual, como estrategia de ingreso y las estrategias de diferenciación y publicidad de recordación como estrategias de posicionamiento.

La comercialización presupone un modelo de acceso contractual sin transferencia de propiedad a través de intermediación local, y se prevé, así mismo, la contratación de diferentes servicios especializados que faciliten la gestión de la organización y garanticen el logro de los propósitos particulares de su campo, como logística, recursos humanos, seguridad y contabilidad y auditoría.

El negocio tiene una alta inversión inicial que se explica por su nivel tecnológico y por las cualidades de talento humano, pero esto significa también que la operación tenga desde el comienzo, una proyección de resultados superavitorios que permiten cubrir los costos y ampliar la diferencia entre éstos y los ingresos a medida que pasa el tiempo.

El punto de equilibrio y las previsiones favorables en los estados financieros se alcanzan con un precio competitivo de referencia, que es observable en el mercado de Bogotá, y con un

volumen moderado de producción, derivado de la planificación de negocio inicial y la pertinencia de mantener mesura frente a la disponibilidad inicial de materia prima. Este volumen puede ser incrementado fácilmente por la capacidad instalada, ante las señales de la demanda, por lo cual, el negocio tiene importantes expectativas de expansión.

Igualmente, debe mencionarse que el negocio permite generar un impacto favorable para los agricultores de Quinoa, especialmente en la zona rural de los municipios boyacenses de Samacá y Cucaita, donde hay experiencia productiva, pero se requiere mayor apoyo para la comercialización, de manera que se logre dar salida efectiva y a precios adecuados a las cosechas.

RECOMENDACIONES

De las anteriores observaciones se estima que es recomendable iniciar el proceso de implementación del negocio, así como generar nuevos procesos de planificación para la expansión del mercado y para la investigación de otras oportunidades comerciales frente a la Quinoa y frente a los residuos de producción que se logran en su procesamiento post-cosecha, lo cual permita incursionar en modelos de trabajo basados en la conservación del medio ambiente.

REFERENCIAS

- 5fuerzasdeporter (SF). Infografía las 5 fuerzas de Porter. Recuperado de: <http://www.5fuerzasdeporter.com/infografia-las-5-fuerzas-de-porter/>, en: Diciembre 15 de 2015.
- Arese, H. F. (2003). *Práctica Profesional de Negocios Internacionales*. Editorial Norma. Bogotá, D. C.
- Banco Mundial (2015). *Indicadores sobre el Desarrollo Mundial*. (Datos recopilados en el Anexo 2 sobre indicadores socioeconómicos chinos). Recuperado de: http://datos.bancomundial.org/pais/china#cp_wdi y <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=CHN&series=&period=#>, en: diciembre 29 de 2015.
- Bárcena, A. (2015). China y América Latina: diversificación es la palabra clave. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/comercio-entre-colombia-y-china-analisis/15792557>, en: Diciembre 15 de 2015.
- BBC (2015). 7 gráficos para entender la impresionante transformación económica de China. Recuperado de: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150904_china_crecimiento_economico_graficos_vj_hr.shtml, en: Diciembre 15 de 2015.
- Bernal, B. E. (2011). Posicionamiento en el mercado. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>, en: Diciembre 15 de 2015.
- Caballero, I. & Padín, C. (2012). *Comercio Internacional, Una visión general de los instrumentos operativos del Comercio Exterior*. Ed. Ediciones de la U. Bogotá, D. C.
- Cámara Argentina de Comercio (2015). *Informe Económico: República Popular China*. Observatorio de Comercio Exterior del Departamento de Economía, Cámara Argentina de Comercio, Buenos Aires.
- Carbaugh, R. (2009). *Economía Internacional*. Cengage Learning, México.

- Conelly, M. (2006). Cómo la nueva potencia industrial desafía al mundo: China, S.A., de Ted C. Fishman. Reseña. Revista Política y Gobierno, vol. XVII, núm. 1, 2010, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. Ciudad de México, pp. 181-185.
- Conocimientos Web (SF). Publicidad de Recordación (definición de). Recuperado de: <http://www.conocimientosweb.net/portal/term1863.html>, en: Diciembre 15 de 2015.
- Dirección de Investigaciones, Escuela de Administración, Universidad del Rosario (2013) Documento Descriptivo de las Líneas de Investigación, Gerencia, Liderazgo, Realidad, Estrategia. Universidad del Rosario, Bogotá, D. C.
- Escuela de Administración, Universidad del Rosario (2014). Proyecto Educativo del Programa de Administración de Negocios Internacionales. Universidad del Rosario, Bogotá, D. C.
- FAO (SF). 2013 Año internacional de la Quinoa. Un futuro sembrado hace miles de años. Usos de la Quinoa. Recuperado de: <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/use/es/>, en: Noviembre 12 de 2015.
- García, P. (2015). Lo que China busca en Colombia. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/china-busca-colombia-articulo-561183>, en: Diciembre 15 de 2015.
- Gottau, G. (2013). Todo sobre la Quinoa, propiedades, beneficios y su uso en la cocina. Recuperado de: <http://www.vitonica.com/alimentos/todo-sobre-la-quinoa-propiedades-beneficios-y-su-uso-en-la-cocina>, en noviembre 12 de 2015.
- Hernández, Fernández & Baptista (2014). Metodología de la Investigación. McGraw Hill. México.
- Huaraca, R. (2012). Usos de la Quinoa. Recuperado de: <http://fundamentosdemarketing-quinoa.blogspot.com.co/2012/06/usos-de-la-quinoa.html>, en: noviembre 12 de 2015.
- Infobae (2014). China se convirtió en la mayor potencia comercial del mundo en 2013. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2014/01/11/1536360-china-se-convirtio-la-mayor-potencia-comercial-del-mundo-2013>, en: Diciembre 15 de 2015.

- Lebrón, A. J. (2013). Economía China, Pasado, Presente y Futuro. Ponencia Institucional de Asired en el Análisis Económico, Político y Cultural del Continente Asiático. Asiared, Beijing.
- Ley 222 de 1995. Por la cual se modifica el Código de Comercio en el Régimen de Sociedades. República de Colombia, Diario Oficial N° 42156 de diciembre 20 de 1995.
- Medina, U. & Correa, A. (2011). Cómo evaluar un proyecto empresarial, una visión práctica. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Meyhuay (SF). Quinoa Operaciones PostCosecha. FAO, Puno.
- Meza, N. (2014). Los 15 países con más exportaciones a nivel mundial. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/los-15-paises-con-mas-exportaciones-a-nivel-mundial/>, en: Diciembre 15 de 2015.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (SF). Alianza para la Producción y Comercialización de Quinoa en Boyacá. Proyecto Apoyo Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Bogotá, D. C.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010). Manual para la Elaboración de Planes de Negocio. Proyecto Ventures – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Bogotá, D. C.
- Paredes, E. (2010). Metodologías de Investigación para Planes de Negocio. Recuperado de: <http://gestionando-empresas.blogspot.com.co/2010/09/metodologias-de-investigacion-para.html>, en: Diciembre 15 de 2015.
- Red Mercosur (2011). América Latina frente a China como Potencia Económica Mundial. Mercosur, Montevideo.
- Ruiz, D. (2013). El Estudio de Factibilidad: un Paso Previo al Plan de Negocios. Revista Dirección Estratégica, Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM. Recuperado de: <http://direccionestrategica.itam.mx/el-estudio-de-factibilidad-un-paso-previo-al-plan-de-negocios/>, en: Diciembre 15 de 2015.

- Sica, F. & Sica, C. A. (2008). Competitividad de la Quinoa, Una Aplicación del Modelo de Michael Porter. Universidad Nacional del Centro del Perú y Universidad Nacional de Moquegua, Lima.
- Solid OPD (2010). Tecnología productiva de la Quinoa. Modelo Integral Quinoa, Módulo I. Organización Privada de Desarrollo, Solid OPD, Lima.
- UDELAR (2012). Cooperación y Conflicto en Estrategias de Internacionalización Empresarial. Curso en Conflictos Empresariales Modernos, Maestría en Derecho Comercial. Universidad de la República de Uruguay, Montevideo.
- Villalobos, J. (2012). Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Recuperado de: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>, en: Diciembre 15 de 2015.
- Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios. USAID, Lima.