



ESTUDIO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

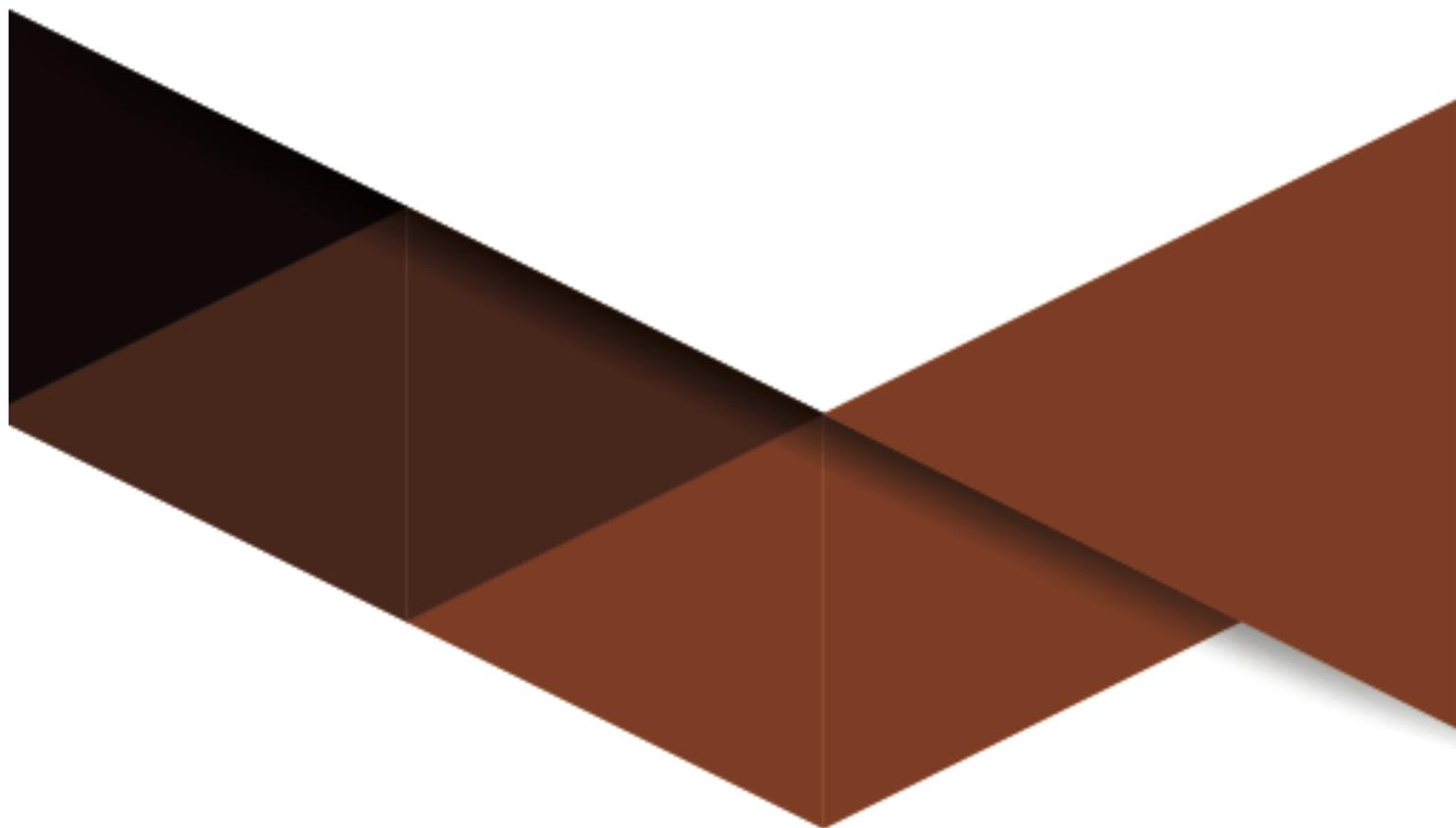
DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA HOJUELAS DE QUINUA ORGÁNICA

Leopoldo Daniel Agreda de la Paz
Ana María Alcívar Alcívar

ESTUDIO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA HOJUELAS DE QUINUA ORGÁNICA

PRIMERA EDICIÓN



ESTUDIO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA HOJUELAS DE QUINUA ORGÁNICA

Leopoldo Daniel Agreda de la Paz
Ana María Alcívar Alcívar



UTEG



UTEG



Investigación



UTEG

EDITORIAL

La presente obra tuvo como revisores técnicos y de estilo a profesores con destacada trayectoria en el ámbito académico y que laboran en universidades. Ellos, con sus comentarios, permitieron concretar un libro que será una contribución importante al desarrollo empresarial

Revisión Técnica:

Ph.D Alina Rodríguez Morales
Universidad de Guayaquil

Phd. Roberto Milanés Gómez
Universidad de Guayaquil



ESTUDIO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE
INTERNACIONALIZACIÓN PARA HOJUELAS DE QUINUA
ORGÁNICA

Leopoldo Daniel Agreda de la Paz
Ana María Alcívar Alcívar

Primera edición, marzo 2017

Libro sometido a revisión de pares ciegos

Edición
Diagramación
Diseño
Publicación

Maquetación.

Editorial UTEG

Cámara Ecuatoriana del Libro - ISBN-E: 978-9942-750-04-3

Guayaquill - Ecuador

ÍNDICE GENERAL

PROLOGO.....	7
Planteamiento de la situación en base al problema	9
Antecedente de estudio	17
Origen de la quinua en el país.....	27
Importancia y Valor nutricional de la quinua.....	28
Análisis del proceso y estrategias de internacionalización	30
Estrategias de logística y comercio exterior	36
Plataforma de negocios y logística	41
Proceso de investigación.....	48
Análisis de la situación Actual	51
Presentación de resultados y diagnóstico	63
Bibliografía.....	77

PROLOGO

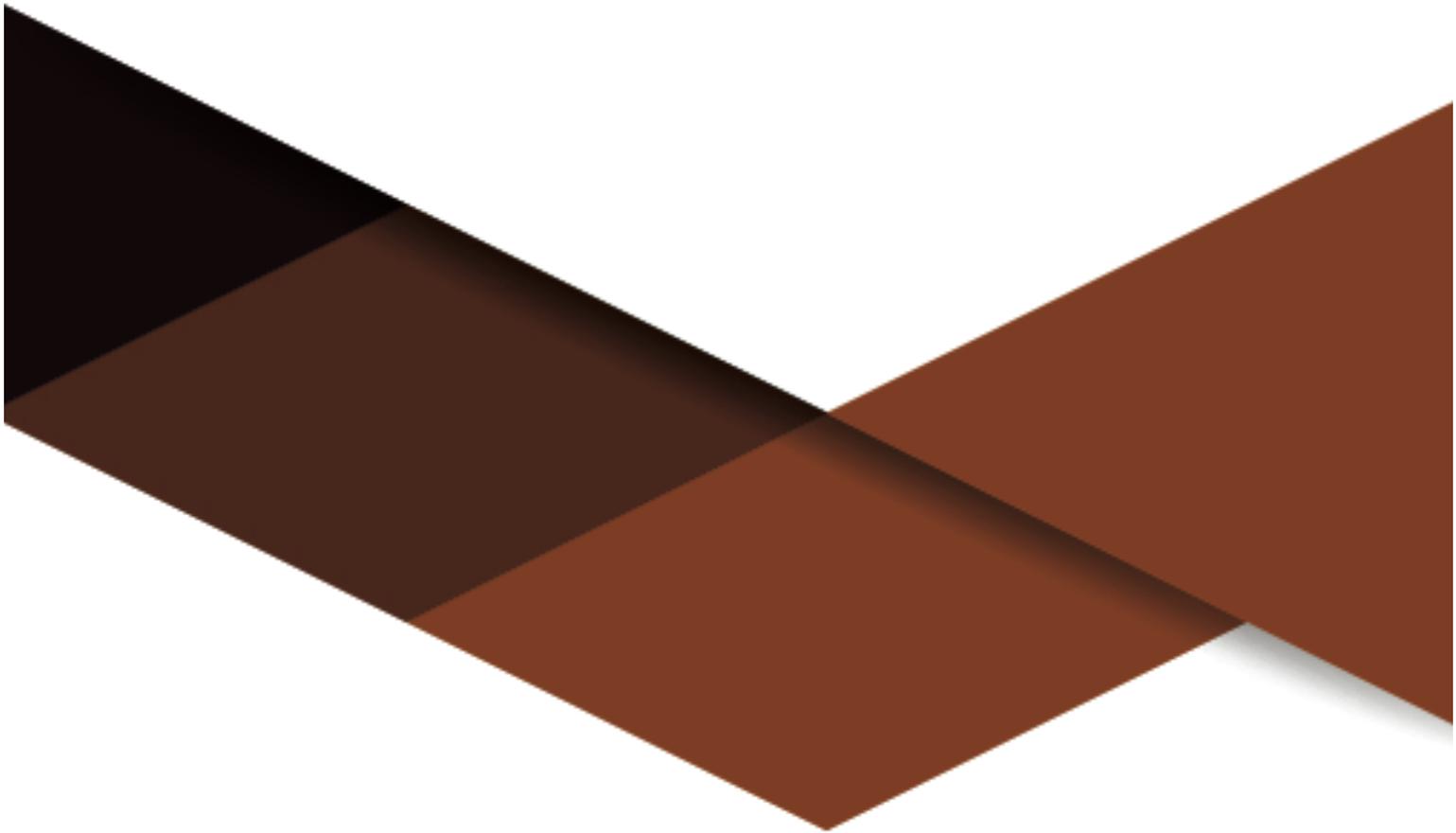
Los autores en este trabajo presentan un estudio relacionado con la aplicación de estrategias para la internacionalización de productos, establece una problemática real en la actualidad y basada en un estudio e investigación profunda, mostrando una revisión sistemática de modelos, estrategias y estudios.

La revisión sistemática se realiza mediante la búsqueda establecidas como variables de investigación las cuales denotan la importancia del valor nutritivo que presenta el producto para la comunidad en general, al mismo tiempo muestra un análisis de procesos y estrategias de internacionalización que han dado resultados positivos en otros productos.

La logística tiene un factor relevante en el desarrollo de este libro ya que los autores lo muestran como un punto fundamental en el proceso establecido, al igual que las plataformas de negocios y los procesos de investigación de mercado. El desarrollo más importante y el que se recomienda prestar más atención es el análisis de la situación actual el cual muestra un estudio empírico profundo desde los resultados obtenidos en la investigación.

Este texto se convierte en un material importante para la revisión, formación y consulta de la comunidad empresarial en Ecuador y Latinoamérica por las posiciones adoptadas en el texto y principalmente por la selección de las variables y el planteamiento de la temática.

CAPÍTULO I



Planteamiento de la situación en base al problema

De acorde a los parámetros de exportación, la empresa que dedica sus actividades a la exportación de productos en fresco y procesados derivados de los productos agrarios no tradicionales, mantiene un problema creciente, la falta de consistencia técnica en sistemas de negociación internacional, está perjudicando sus intereses y por ende estos perjudican al Estado Ecuatoriano. En el caso de la empresa, la inestabilidad de una adecuada estrategia de comercialización e internacionalización de un producto industrializado como lo es la hojuela de Quinoa al mercado Alemán.

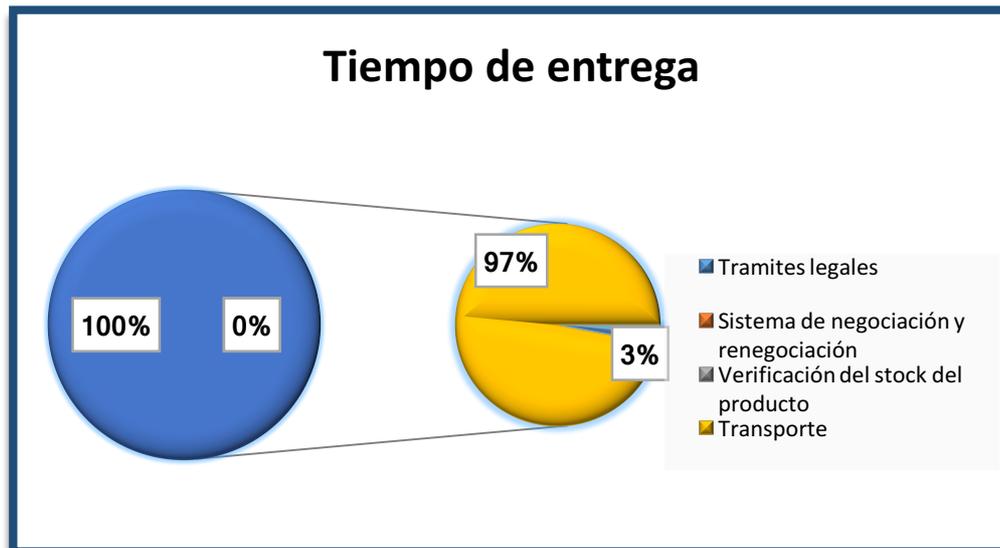
En el caso del perjuicio al país este al no conllevar un buen sistema de negociación, el mismo genera la incertidumbre de que la comercialización del producto (Hojuelas de Quinoa) en el mercado alemán no logre concretarse, siendo este un indicador económico que disminuye el ingreso de divisas al país, disminuye la recaudación de impuestos, disminuye el ingreso a la empresa por pérdida de venta del producto, y en el área rural disminuye el sistema de comercialización del producto lo que generaría pérdidas sustanciales por cosecha del producto y su acopio.

Este tipo de falencias comerciales derivadas por un mal proceso de estudio de distribución efectiva, a pesar que exista ya un nicho interno en las principales ciudades alemanas, un mal sistema de marketing mix y la inconsistencia de los favoritismos comerciales a cargo de las autoridades responsables de promocionar el producto ecuatoriano a los países donde se mantienen relaciones bilaterales y multilaterales, conllevan a limitar el proceso de exportación del producto de Hojuelas de Quinoa al mercado alemán. Acorde a estos parámetros, se considera también la limitante de producción de quinoa en el territorio ecuatoriano, del cual los proveedores

rurales, mantienen quejas en el precio por kilo de quinua en pequeños sembríos y por tonelada métrica en sembríos mayores, esto originado por las falencias antes presentadas. (J, 2013).

Como ya se ha identificado, el principal problema consiste en la especialización de los sectores productivos en base al sistema empresarial de comercialización e introducción del producto al mercado internacional. En este punto la producción agraria y particularmente la producción de quinua se encuentra en su gran apogeo, el proceso de comercialización no está generando los beneficios esperados, el desarrollo del mercado final no se ha completado por múltiples circunstancias, primordialmente porque adolecen de diversos conflictos de carácter político, económico, barrera arancelaria, aspectos sociales y comerciales que impiden dar la prioridad necesaria de introducción del producto Hojuelas de Quinua a este mercado, a pesar que las exportaciones de productos derivados de productos no tradicionales se han incrementado de manera sostenida en los últimos años.

La demanda de la quinua procesada, se estima que son responsables de menos de 10% de la demanda total, esto derivado a que los proveedores de quinua procesada de forma secundaria y productos alimenticios a base de quinua también pueden dirigirse al creciente gluten-libre del mercado Alemán, que es el más grande de Europa. Sumado a estos problemas antes mencionados, se encuentra el promedio de entrega actual el mismo que demora cerca de 2 meses, que sobrepasa los requisitos de entrega a minoristas alemanes. Del producto al mercado alemán



Fuente: Pro Ecuador. 2015
Elaborado Por. Daniel Agreda

El tiempo de entrega se tarda en su gran parte por la burocracia política y asuntos legales para poder exportar el producto. En este caso el transporte a través de contenedores intermodales marítimos, se demora cerca de 30 días llegar a su destino con tiempos naturales favorables, el negociar y por retrasos renegociar el monto de pedidos conlleva a una eventual pérdida de tiempo adicional.

Los precios dentro del mercado alemán, aún son muy altos, de lo cual este se considera como una de las barreras de comercialización y crecimiento de la demanda del producto de quinua y sus derivados, aunque un desarrollo en escala lograría un beneficio importante en este sentido.

La falta de diversificación de los productos, conlleva a que un pequeño grupo de consumidores, continúen consumiendo la quinua orgánica ecuatoriana, de lo cual, se considera que al establecer diversificación de productos de quinua, estos puedan llegar al mercado interno y ser parte del consumo de grandes y chicos dentro de este mercado consumidor de productos orgánicos.

En base al planteamiento del problema es necesario determinar y proponer las estrategias de internacionalización más adecuadas de aplicación para introducir al mercado alemán el producto hojuelas hechas a base de quinua orgánica. Esto se consigue mediante el análisis de las tendencias, enfoques y teorías acerca de los procesos de internacionalización de productos orgánicos.

Diagnosticar los mecanismos que han aplicado empresas ecuatorianas productoras de snacks para su internacionalización. Determinar los resultados de la experiencia en los procesos de internacionalización de productos similares al mercado alemán.

La importancia del sector agrícola en el Ecuador es indiscutible. Su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) en los últimos 10 años ha sido en promedio, del 17%. En conjunto el sector aporta aproximadamente el 50% de las exportaciones totales, y emplea al 26% de la Población Económicamente Activa (PEA). A pesar de su importancia, el desarrollo del sector en los últimos años ha sido relativamente bajo, debido a la falta de competitividad de muchas de las industrias que lo componen.

El análisis de competitividad es una herramienta necesaria como guía para la toma de decisiones y formulación de políticas por parte de los gobiernos, y para diseñar e implementar estrategias corporativas a cargo del sector empresarial. Tanto el gobierno como el sector privado necesitan conocer la situación competitiva del país, y entender los factores que la determinan para poder actuar coherentemente.

Contar con datos concretos de la situación competitiva de la industria es el primer paso para poder llegar a un consenso político que lleve al diseño de políticas industriales eficaces que reflejen la realidad del país. El sector privado requiere conocer el marco de la competitividad Industrial, para dialogar con el sector estatal sobre las políticas industriales y para

elaborar y ejecutar decisiones estratégicas corporativas con respecto a la competencia que expende productos similares al mercado alemán.

Según reportes de (Proecuador, 2013), el mercado alemán es uno de los mayores consumidores de quinua orgánica, siendo el principal factor que llama la atención de los consumidores de quinua en este país, los favores en la salud, a pesar de esto, el mercado de la quinua en este país sigue siendo un mercado pequeño. La demanda actual de quinua ha crecido en los últimos años, de la gama actual de la quinua de minoristas alemanes, aproximadamente el 90% de los consumidores alemanes, adquieren el producto de granos de quinua por el valor nutricional que este representa.

Se considera de esta forma, que al diversificar el producto derivado de quinua, como lo es las Hojuelas de Quinua, este generaría una reacción en cadena alimenticia, siendo las hojuelas de maíz y de otros granos el alimento diario (consumidos en el desayuno primordialmente) de más del 65% de los consumidores mundiales.

En este punto según él (SENPLADES, 2013), indica que:

Para la innovación en producción y comercialización, se deberá profundizar la planificación de la formación de trabajadores capaces de elaborar y comercializar los nuevos productos y de brindar los nuevos servicios que surjan del desarrollo tecnológico y productivo.

El desafío incluye la búsqueda de estrategias diferenciadas que permitan integrar a las economías campesinas y rurales, esto permitirá construir un sector agrícola más diversificado, productivo y sustentable, que incluya en las cadenas de producción agrícola a la pequeña y mediana producción rural y agroindustrial, creando empresas solidarias de aprendizaje.

En el plano del comercio internacional, se deberá priorizar la exportación de bienes y servicios derivados del bio-conocimiento hacia aquellos países con déficits en estos productos. La planificación sostenida de la formación del talento humano, atada al incremento de la calidad educativa en todos los niveles y modalidades, generara en el largo plazo mayores capacidades en la población y mayores oportunidades laborales vinculadas a la transformación social del país. De igual forma, la mejora sostenida de la calidad del sistema educativo generara no solo talento humano, sino seres humanos holísticos para quienes el conocimiento sea principalmente un mecanismo de emancipación y creatividad.

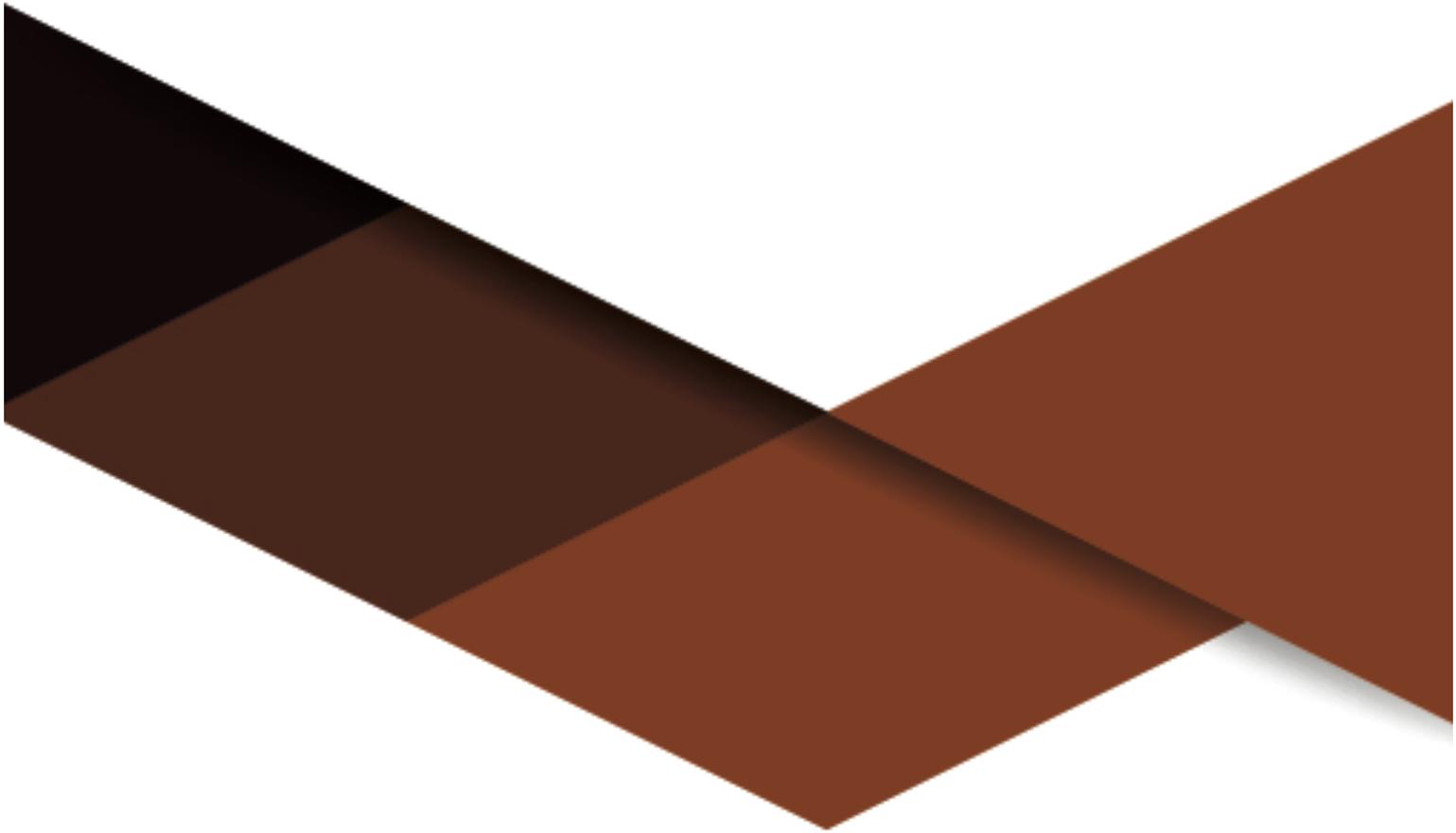
El desarrollo sostenido de las fuerzas productivas, dentro de un marco normativo que coadyuve la (re)distribución de los factores de producción y de la riqueza, deberá estar dirigido hacia el progresivo incremento de la eficiencia en la satisfacción de las necesidades y hacia la generación de un aumento de la productividad. Esto posibilitara la reducción progresiva de la jornada laboral (treinta y cinco horas semanales es un reto modesto en el largo plazo) y un mayor disfrute del tiempo libre.

El potenciamiento del bio-conocimiento aplicado deberá mejorar el manejo sustentable de la naturaleza para la producción, e incrementar la productividad total de factores.

La estrategia del Marketing Mix, en especial su logística de internacionalización, y derivación de un producto de calidad, saludable, regido por las normas de seguridad ambiental y Gestión de calidad, derivarán a verificar los modelos estratégicos de introducción del producto al mercado Alemán y este considerara optimizar recursos para que los pequeños productores puedan por medio de un sistema de comercialización directa ser parte de las ganancias de las exportaciones

del producto vendido en el mercado Alemán, lo que los identificaría como pequeños socios productores del producto. Por otra parte, en la actualidad es trascendente que las universidades apoyan este tipo de estudios y su investigación, la realización de análisis, diagnósticos y estudios de negocios y proyectos de exportación; el compromiso que los estudiantes de comercio exterior y carreras afines conllevan a que los mismos adquieran un compromiso en base a generar estrategias de alto nivel en el mercado laboral, ampliando alternativas y las oportunidades de sus egresados y profesionales en ascenso de nivel profesional de ser económicamente activos y generar sus propios ingresos, mitigando la incertidumbre de los mismos al momento de convertirse en especialistas de Mercadeo y Negocios Internacionales. Esto genera una oportunidad de adquirir prestigio y ser parte de la construcción y progreso de la Economía Ecuatoriana. Por lo que se justifica en desarrollo del plan en indagación previa.

CAPÍTULO II



Antecedente de estudio

El entorno del sector agrícola de los países de América Latina y especialmente el del Ecuador, se ha ido modificando de forma acelerada en el transcurso de los años, eso debido en gran parte al modelo económico vigente implantado a partir de la década de los noventa, el cual experimentó profundas modificaciones que afectaron al sector agro exportador, de las cuales la principal fue la apertura del comercio exterior. Al hablar de exportación de productos, el presente estudio considera analizar los factores primordiales del Cereal “Quinoa o Quínoa” (*Chenopodium quínoa*), el mismo que, desde décadas anteriores ya se reconoce como el “cereal madre” en la lengua Quechua, este producto fue el alimento básico de los Incas durante miles de años, unido a su religión y su cultura. Con la llegada de los conquistadores su cultivo fue sustituido por maíz y papas, del cual en muy poco tiempo, la quinoa casi desaparece con la aniquilación de esta cultura.

En la actualidad en el Mundo Andes de Ecuador, se retoma las especies silvestres que no sucumbieron y se han estudiado por el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP, organismo que, dentro de sus investigaciones ha mejorado la especie y en la actualidad los pequeños y grandes productores de quinoa están sembrando dichas especies mejoradas, con el fin de generar producción y bienestar para el país y la ciudadanía urbana y rural de este país. En base a estos planteamientos la quinoa ha sido clasificada como un cereal de mucha importancia por sus altos valores proteínicos, calcio, hierro y magnesio a diferencia de otros cereales, además contiene también todos los aminoácidos esenciales, es rica en fibra y vitaminas del grupo B y no contiene gluten. Siendo un grano blando, muy digestivo, de rápida cocción y apreciable sabor, además de sus propiedades nutritivas, es muy fácil de usar y se comercializa en infinidad de variedades. Entre los principales países del mundo

exportadores de la quinua estos hasta el 2013, mantenían los siguientes valores.

Exportadores	Valor exportado en 2012	Valor exportado en 2013	Variación % 2013/2012	Participación 2013/2014
Mundo	134,187	277,826	107%	
Bolivia	78,912	153,259	94%	55.16%
Perú	30,715	79,357	158%	28.56%
Estados unidos de América	13,139	19,300	47%	6.95%
Países bajos (Holanda)	3,894	8,268	112%	2.98%
Alemania	2,950	7,240	145%	2.61%
Francia	2,710	5,102	88%	1.84%
Canadá	112	1,004	796%	0.36%
España	65	796	1125%	0.29%
Italia	529	791	50%	0.28%
Reino Unido	224	787	251%	0.28%
Ecuador	0	402		0.14%
Dinamarca		244	24%	0.09%
Austria	197	181	123%	0.07%
Islas (Malvinas) Falkland	81	173		0.06%
Israel		159	-18%	0.06
Bélgica	195	158	-4%	0.06%
Nueva Zelanda	165	101	53%	0.04%
Australia	66	90	64%	0.03%
Suecia	31	79	155%	0.03%

Fuente: UN COMTRADE citado en Trade Map (Trade statistics for international business development) <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

Elaborado por: Vergara, 2014

En el 2012 de las 90,795 toneladas producidas de quinua en el mundo el 47.5% se exportó, mientras que en el 2013 de las 103,418 toneladas producidas de quinua en el mundo, el 62,2% fue exportado.

Exportadores	Cantidad exportada en 2012	Cantidad exportada 2013	Variación % 2013/2012	Participación 2013/2014
Mundo	43161	64375	49%	
Bolivia	25663	34746	35%	55.16%
Perú	10548	18593	76%	28.88%
Estados unidos de América	3356	5419	61%	8.42%
Países bajos (Holanda)	1310	2227	70%	3.46%
Alemania	728	1319	81%	2.05%
Francia	1084	993	-8%	1.54%
Canadá	29	244	741%	0.38%
Italia	132	155	17%	0.24%
España	13	137	954%	0.21%
Reino Unido	50	131	162%	0.20%
Ecuador	0	110		0.17%
Islas (Malvinas) Falkland		41		0.06%
Dinamarca	33	38	15%	0.05%
Austria	17	32	88%	0.05%
Nueva Zelanda	26	32	23%	0.04%
Zona Franca		23		0.03%
India	0	22		0.03%
Bélgica	49	21	-57%	0.03%
Israel	66	18	-73%	0.11%

Fuente: UN COMTRADE citado en Trade Map (Trade statistics for international business development) <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

Elaborado por: Vergara, 2014

Importadores	Valor importada en 2012	Valor importada 2013	Variación % 2013/2012	Participación 2013/2014
Mundo	97007	202629	109%	
Estados Unidos de América	41741	93127	123%	45.96%
Canadá	17387	32080	85%	15.83%
Francia	11847	17867	51%	8.82%
Países bajos (Holanda)	4992	9725	95%	4.80%
Australia	3212	7774	142%	3.84%
Reino Unido	2244	7024	213%	3.47%
Alemania	2916	4998	71%	2.47%
Israel	2061	4565	121%	2.25%
Brasil	1685	4314	156%	2.13%
Italia	1867	4243	127%	2.09%
España	547	2252	312%	1.11%
Suiza	767	1706	122%	0.84%
Dinamarca	714	1446	103%	0.71%
Nueva Zelandia	611	1383	126%	0.68%
Japón	506	1335	164%	0.66%
Suecia	691	1304	89%	0.64%
Bélgica	482	901	87%	0.44%
Austria	546	768	41%	0.38%
Federación de Rusia	170	573	237%	0.28%
Libano	238	434	82%	0.21%

Fuente: UN COMTRADE citado en Trade Map (Trade statistics for international business development) <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

Elaborado por: Vergara, 2014

Importadores	2012	2013	Variación % 2013/2012	Participación 2013/2014
	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas		
Mundo	30,297	47,757	58%	
Estados Unidos de América	13,712	21,883	60%	14.23%
Canadá	4,225	6,795	61%	9.20%
Francia	3,557	4,392	23%	5.27%
Países bajos (Holanda)	1,629	2,517	55%	4.12%
Australia	1,052	1,968	87%	3.83%
Reino Unido	1,060	1,828	72%	2.55%
Israel	723	1,218	68%	2.55%
Alemania	964	1,216	26%	2.27%
Brasil	578	1,084	88%	2.00%
Italia	566	955	69%	0.95%
España	149	453	204%	0.75%
Suiza	223	360	61%	0.64%
Japón	162	307	90%	0.61%
Nueva Zelandia	170	292	72%	0.61%
Suecia	205	291	42%	0.59%
Dinamarca	190	280	47%	0.38%
Bélgica	173	182	5%	0.32%
Austria	156	152	-3%	0.30%
Federación de Rusia	63	142	125%	0.28%
El resto	744	1,446	94%	0.27%

Fuente: UN COMTRADE citado en Trade Map (Trade statistics for international business development) <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

Elaborado por: Vergara, 2014

Acorde a estos parámetros los precios de los valores de la quinua en el 2013 fueron superiores al 2012 en un 32.5%, incrementado un equivalente sumado al total del 2013 del 2.56% para el 2014 y 2.65% 2015. Basados en estos parámetros y evolucionando la aceptación de quinua por la ciudadanía ésta dentro de los primeros cinco años de la década de los ochenta, el cultivo de la quinua en el Ecuador es considerado de baja importancia, en dichos años el producto no sobrepasaba las 69 hectáreas dentro del territorio.

Es así, sin embargo, que durante la década de los noventa, los sembríos de quinua crecieron sustancialmente en base a que la información sobre los beneficios nutricionales del cereal fueron difundidos a nivel nacional e internacional a través de la FAO internacional, sumado a este el gran aporte que brindó Latínreco, empresa orientada a la Investigación y Desarrollo, le permitió al país sembrar 2030 hectáreas con quinua en 1992.

De 1993 a 1997, este tipo de sembríos creció sustancialmente y fue a finales de 1998 ésta varía positivamente en respuesta a las nuevas señales del mercado acerca de las preferencias de los consumidores especialmente internacionales por los productos orgánicos. La FAO Internacional (Food and Agriculture Organization) y la OMS (Organización Mundial de la Salud, consideran a este cereal como un alimento único por su alto valor nutricional.

Sumado a esto la quinua mantiene sus cualidades nutritivas incluso en procesos industriales, y es capaz de sustituir notablemente a las proteínas de origen animal. En base a esto la indagación del crecimiento de la Quinua se volvió a retomar en el 2001 en el Programa Nacional de Leguminosas y Granos Andinos (PRONALEG-GA).

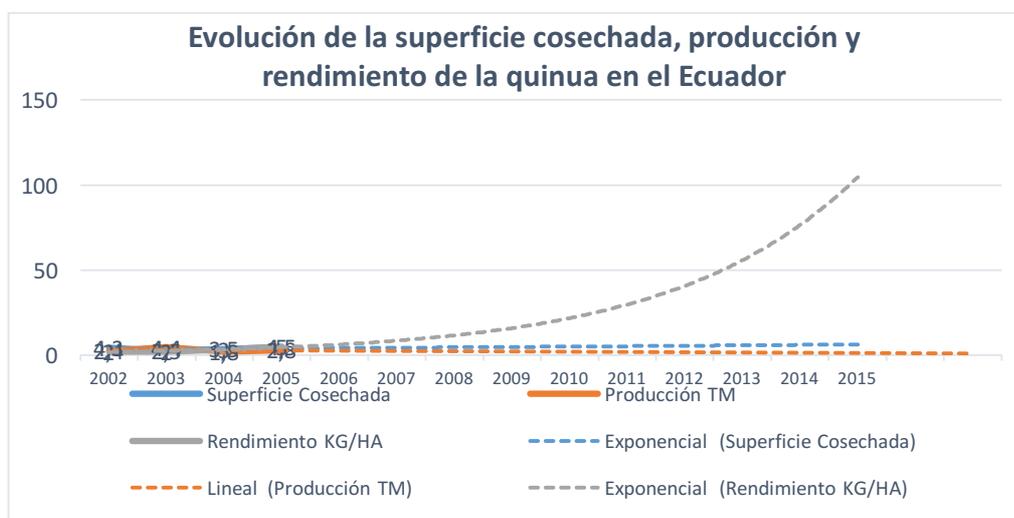
Según datos del (III Censo Nacional Agropecuario, 2002), y para el periodo de referencia del censo, se registraron 2659 unidades productivas agrícolas (UPAs), cerca de 900 hectáreas sembradas con quinua, habiendo sido cosechadas 630 hectáreas, con una producción total obtenida de 286 toneladas y un rendimiento de 545 kg/ha. Según estas observaciones, la superficie cosechada, producción y rendimiento de la quinua en el Ecuador en el periodo 2000-2009 y se realiza una proyección de datos hasta el 2015.

Año	Superficie cosechada Ha	Producción TM	Rendimiento KG/Ha
2002	630	286	454
2003	745	519	697
2004	918	581	633
2005	915	600	656
2006	1020	721	707
2007	964	711	738
2008	998	741	742
2009	1193	904	758
2010	1215	951	783
2011	1280	1022	798
2012	1344	1093	813
2013	1409	1164	826
2014	1474	1235	838
2015	1539	1305	848

Fuente: MAGAP/SIAGRO, 2015.

Elaboración: Daniel Agreda

Acorde a esto datos, claramente se verifica el creciente interés nacional por incrementar este cultivo, en base a las tendencias de aceptación del producto en fresco e industrializado a nivel nacional y con mayor énfasis a nivel internacional.



Fuente: MAGAP/SIAGRO, 2015.

Elaborado por: Daniel Agreda

La tendencia creciente de la producción de quinua se debe en gran parte a que varias instituciones, investigadores nacionales, apoyados por organismos internacionales como USDA, The Rain Forest Alliance, GIZ, FAO, OMS y otros, han realizado importantes actividades de rescate y promoción de los cultivos nativos no tradicionales entre ellos la quinua, de forma especial la orgánica. Lo que ha generado beneficios para la comunidad productora de este cereal, donde técnicos internacionales recomiendan aspectos tecnológicos para su cultivo e industrialización, así como la promoción del uso y consumo nacional e internacional del producto orgánico.

En este punto según fuentes del INIAP (Instituto Nacional de investigaciones Agropecuarias), se pretende que hasta lo que va del 2015, la extensión del cultivo crezca en una 26% más del que ya existe en el 2014. Donde además de tecnificar los cultivos de forma orgánica, intentan que hasta este año se implemente e un 80% la variedad de quinua INIAP Tunkahuan. (PERALTA, 2010). Las provincias ecuatorianas donde se localizó producción de quinua, son las que corresponden a la región Sierra, es decir: Carchi, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo.

La quinua en las provincias de la sierra, es cultivada en lotes pequeños de 30 a 800 m³, en explotaciones de subsistencia con tecnología mejorada, cuya producción está destinada al autoconsumo y al mercado local e internacional, tal es el caso de Escuela Radiofónicas Populares del Ecuador ERPE y el Proyecto de Quinua en Chimborazo.

Provincia	Producción TM													
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Carchi	64	95	78	82	91	86	88	92	94	97	99	101	108	115
Imbabura	32	43	63	70	66	71	89	99	105	113	122	126	131	136
Pichincha	27	42	28	27	37	38	40	48	45	47	49	51	53	56
Cotopaxi	45	150	207	226	206	193	209	184	242	255	270	280	287	295
Tungurahua	2	4	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Chimborazo	116	185	185	195	195	323	315	481	465	510	553	558	562	571
TOTAL NACIONAL	286	519	581	600	600	721	711	741	904	951	1.022	1.116	1.142	1174

Fuente: MAGAP/SIAGRO, 2015.

Elaborado Por: Daniel Agreda

Los lugares de las provincias del Ecuador donde hay mayor producción de la quinua son:

- En la parroquia del Lago, cantón Otavalo, provincia de Imbabura. Todas las comunidades cercanas al lago San Pablo cultivan quinua de variados tipos, sembradas en asociación con maíz, fréjol, papa, haba, oca, melloco, donde es muy raro encontrar extensiones de monocultivo de quinua.

- En los alrededores del cantón Saquisilí, en la provincia de Cotopaxi la quinua se siembra asociada con maíz y papa principalmente.
- En las comunidades campesinas asentadas alrededor de la laguna Colta, en el cantón Guamote y en todas las comunidades cercanas a la parroquia Calpi, en la provincia de Chimborazo.
- En las provincias de Carchi, Pichincha y Tungurahua, existe variabilidad aunque en menor escala, que en los tres centros productores de quinua antes mencionados.

En base al interés nacional y a la industrialización de la quinua, el principal punto estratégico es la comercialización de un tipo de snack a base de hojuelas de quinua, el mismo que sea consumido por infantes, adolescentes, adultos y adultos mayores en el territorio ecuatoriano y en las naciones identificadas como mayores consumidores de este cereal como lo es el Estado Alemán. En este punto se identifica que el punto de partida que es la producción del cereal ya se encuentra establecido su industrialización de igual forma, el siguiente punto es, el de la promoción de las hojuelas de quinua al mercado alemán.

Del cual, tanto la logística como el marketing internacional va a desempeñar un papel clave en la generación de respuestas positivas para todas las inquietudes generadas en la internacionalización de este producto. Esto favorecido por el reconocimiento de la oferta orgánica de Ecuador, del cual, en su promoción de productos como el cacao en grano y procesado, granos y cereales andinos (quinua, amaranto, cebada, chocho, arveja y habas), frutas secas y nueces (solas o mezcladas), así como alimentos para animales, facilitan la entrada de un producto a internacionalizar como lo es la hojuela de quinua. En este punto es de interés recalcar la oferta de camarón orgánico de Ecuador, país que se ha posicionado como un líder en el cultivo de este producto bajo estándares de calidad orgánica.

Origen de la quinua en el país

La región de las Andes, cuna de grandes civilizaciones como la Incaica y Tahuanaqota, es considerada centro de origen de numerosas especies nativas como la quinua (*Chenopodium quinua wild*), la misma que durante miles de años fue el principal alimento de las culturas antiguas de los Andes y que está distribuida en diferentes zonas agroecológicas de la región. En la actualidad, la quinua se encuentra en franco proceso de expansión porque representa un gran potencial para mejorar las condiciones de vida de la población de los Andes y del mundo moderno. (Mujica, 2013).

Según la historia en la época preincaica la quinua se la denomina “Grano de los Incas”, pero según hallazgos arqueológicos el hombre andino domestico la quinua hace 6000 años antes de la existencia incaica, extendiéndose su cultivo por las regiones andinas a través de migraciones y del comercio. En el Ecuador las primeras evidencias de la quinua datan desde hace 500 A.C.(Cotacachi, 2011).

En base a la era precolombina; Cuando los incas establecieron su reino (1100-1533 D.C.) en el Cuzco, reconocieron pronto las maravillosas cualidades nutritivas y agrícolas de la quinua y le dieron el nombre Quichua “Chisiya mama” cuyo significado es “grano madre”. Además, le atribuyeron a la quinua fuerzas mágicas, convirtieron la siembra cosecha del cultivo en fiestas religiosas; el inca mismo iniciaba la siembra con un arado de oro y después de la cosecha se ofrecía, la quinua, en una fuente de oro al Dios Inti.

Según la época Pos-Colombino, durante los siguiente 400 años, hasta 1980, el cultivo se redujo considerablemente, lo cual resulto en una escasa producción y precio bajos, debido a diversos factores; el

desconocimiento del valor nutritivo, la falta de programas de investigación para nuevas tecnologías, la discriminación del consumo era considerada como comida de indio, las subvenciones de los cereales importados y la falta de industrialización para agregar un valor aditivo a es pseudocereal.

En el caso de Bolivia, este país fue el pionero en la exportación y fue desde este país del cual se trajo material germoplásmico acorde a la verificación de nuevas variedades y líneas genéticas. Es así que el INIAP ha realizado dentro de las estaciones ubicadas en la región andina colección de material local mejorado y entregado a los agricultores variedades mejoradas con mayor potencial de rendimiento, conjuntamente con un paquete tecnológico adaptado a nuestro medio.

En este punto la principal variedad de quina como se mencionó en párrafos anteriores es la Tunkahuan liberada por el INIAP. Se trata de una quinua “dulce” de gran calidad. En Perú existe la variedad Hualhuas, y en Bolivia la Sajama, que no contiene saponinas.

En Ecuador se dispone de algunos genotipos de quinua, tales como: chilena B, chilena T, (semillas provistas por la Universidad de Cambridge –Reino Unido), V-8, V-10, V-11, San Juan, 0036 (semillas provistas por INIAP-Ecuador), 011 Pn, 011 Pr, 012 Pn, 012 Pr, 013 Pn, 013 Te (eco tipos desarrolladores en Latinreco-Ecuador).

Entre las más renombradas están las variedades Kancollo, Blanca de Junín, Nariño, Sajama, (semillas sin saponina, largas, con un rendimiento de 3 tn/ha). Existen colecciones en Chile, Ecuador, Colombia, Estados Unidos, Inglaterra, Rusia, Perú (+2000 eco tipos) y Bolivia (+2000 eco tipos). Como ya se ha indicado la quinua es reconocida a nivel mundial por sus excelentes cualidades alimenticias.

Importancia y Valor nutricional de la quinua

La quinua (*Chenopodium quinua wild*), ha sido denominada como el alimento más completo que posee la raza humana, y si a esto le agregamos el factor orgánico sería lo que se denomina como un súper alimento. De esta forma se describen las características proteínicas y vitaminas de este cereal.

Valor Nutritivo del grano de quinua en comparación con el trigo

	Quinua	Trigo
Calorías	351	330
Proteínas	11.0-21.3	8.6
Grasa	5.3 – 8.4	1.5
Carbohidrato	53.5 – 74.3	73.7
Fibra	2.1	4.9
Ceniza	3.0 – 3.6	1.7
Humedad (%)	9.4 – 13.4	14.5

Fuente:(INIAP-CIID, 2006)

Elaborado por: Daniel Agreda

La quinua es altamente requerida en las últimas décadas, por el valor nutritivo y medicinal que el grano representa, entre ellas:

- El desarrollo de las células cerebrales
- Procesos de aprendizaje
- Memorización
- Raciocinio
- Proporciona proteínas, minerales, calcio, hierro y fósforo en porcentajes elevados
- Factores nutritivos superiores a la leche, avena, arroz, cebada, centeno, trigo y maíz
- Diez de los aminoácidos que contiene son esenciales para la vitalidad del organismo humano.

Acorde a la época actual, se dio un gran cambio en el cultivo de la quinua cuando los científicos y políticos, presionados por el aumento drástico de la población en los países andinos y por la necesidad de mejorar la situación alimenticia, recordaron el valor nutritivo excepcional del cultivo.

En abril de 1981 en la Primera Reunión Regional sobre los Recursos Filogenéticos. La Junta de Cartagena, el Consejo Internacional de Recursos Fitogenéticos-CIRF, y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA colocaron la quinua entre los cultivos de máxima prioridad. Al mismo tiempo la quinua despertó el interés del consumidor en Estados Unidos y Europa, como comida “Exótica sana”.

Lo anterior, logra que el cultivo de la quinua de la saliera de la condición de marginalidad. Y se desarrollará en los próximos 20 años múltiples esfuerzos para transformar al producto en un cultivo rentable, procesable, comercializable y exportable, con un enfoque especial en la tendencia orgánica.

Análisis del proceso y estrategias de internacionalización

Las exportaciones de productos orgánicos del Ecuador al mundo, han tomado verdadera intensidad tanto en el área interna (producción y venta nacional) y externa (exportaciones de productos orgánicos al mundo) hablando de exportaciones no petroleras.

Según estudios de la exportación de harina de quinua al mercado canadiense, este país mantiene entre sus características y extenso territorio y múltiples recursos naturales como minas de oro, plata y cobre. Este país consiguió su autonomía en 1867. Manteniendo lazos con la corona británica. Económica y tecnológicamente, la nación se ha desarrollado en paralelo con los EE.UU, principal socio comercial y económico. (Instituto Español de Comercio Exterior, 2012).

La región de Toronto es el principal centro de toma de decisiones de la industria de alimentos y bebidas de Canadá, con más de 55,000 personas empleadas y casi la mitad de los principales fabricantes tienen sede en

esta ciudad. Toronto tiene un gran mercado de alimentos étnicos y de especialidades generado por la población multicultural de la ciudad. Como resultado, los fabricantes de alimentos de Toronto están a la vanguardia de las tendencias culinarias y del desarrollo de productos. El gobierno canadiense continua manteniendo y desarrollando sus normas de salud y seguridad con tecnología de punta, contribuyendo a este creciente sector.

El destino de exportación para la harina de quinua es Canadá. Sin embargo para poder satisfacer la demanda de un mercado internacional correctamente debe existir una segmentación. El objetivo de varios proyectos es vender la harina de quinua a las empresas que procesen alimentos, específicamente a las industrias de cereales, harinas y productos de panadería, brindando una alternativa para reemplazar la harina de trigo comúnmente utilizada allá.

Otro producto que está dando realce al mercado extranjero es el Pepino Dulce al mercado alemán hasta el 2008, la cantidad de pepino dulce dentro de las principales ciudades del mercado alemán, requieren de este producto, la demanda aparente es el resultado de relacionar las variables de producción nacional del país a donde se exporta, menos sus excedentes que se destinan para las exportaciones y sus necesidades e insuficiencias que cubiertas mediante el comercio exterior, lo que se refleja en las importaciones del mercado alemán, de lo cual la partida arancelaria es 0707.00.00 con la descripción de Pepinos y Pepinillos Frescos o Refrigerados. De lo cual hasta el 2011 la importación de Alemania del pepino dulce se cuantificó en 195.45 toneladas métricas. (FAO, 2011).

Dentro de los productos no tradicionales, Ecuador ha sido reconocido durante los últimos años por la calidad de su sombrero de Paja Toquilla, que durante mucho tiempo se pensaba era originario de Panamá, razón por la cual se lo denominó "Panamá Hat". Este producto ha sido internacionalizado por su estilo y calidad de fibras, siendo en la actualidad, la compra en crecimiento por parte de los turistas extranjeros,

con lo que, el consumo por compra de este producto ha dado réditos reales al país. Y a los micro y pequeños productores de este sombrero en la región costa del Ecuador.

Pero cuál es la historia del sombrero de paja toquilla ecuatoriano y porque se considera como Panameño, la confusión se origina en 1906, donde durante la construcción del Canal de Panamá. Millares de sombreros fueron importados desde Ecuador para el uso de los trabajadores de la construcción y el entonces Presidente de los Estados Unidos, Theodore Roosevelt, visitó el canal de Panamá haciendo uso de uno de ellos. Esto fusionado con la fiebre del oro de Estados Unidos, de lo cual este país importaba estos sombreros de forma continua al mercado Panameño, donde la comercialización se extiende y se lo denomina como producto panameño, siendo Panamá quien importaba el producto ecuatoriano a su territorio(Articulo.org, 1993).

Otro producto no tradicional es la uvilla, al mercado Alemán y Canadiense en mayor proporción, la internacionalización de este producto en fresco y deshidratado, creciendo la tendencia organica de este exportable. Por ejemplo, la relación comercial de Canadá con Ecuador es un complemento para la mayoría de comercio de productos agrícolas; mariscos y rosas a Canadá; trigo y lenteja a Ecuador.

El comercio bilateral de mercancía entre Canadá y Ecuador sumo US\$530 millones en el 2012. Canadá y Ecuador tienen un acuerdo de protección y promoción de inversiones (FIPA) que entro en vigencia en 1997 y un acuerdo de evasión legal de doble imposición que entro en vigencia en el 2001. Las empresas canadienses son los inversionistas más grandes en el sector minero emergente de Ecuador. Así, se presenta que las relaciones bilaterales crecen continuamente ya que las empresas canadienses tuvieron en su cargo la construcción del Nuevo Aeropuerto

de Quito que ha recibido a miles de turistas desde su inauguración en el 2013.

Al detallar diferentes productos no tradicionales que generan réditos al país, estos son considerados como ejemplos de exportaciones ecuatorianas que en la actualidad son productos solicitados por Alemania. En continuación con este estudio, se verifica por medio de tablas y gráficos los procesos logísticos de exportación, donde el principal destino de las exportaciones no petroleras del Ecuador en enero-abril de 2015 fue Estados Unidos con una participación del 28.20% del total exportado, le siguen Vietnam con un 7.40%, Colombia con un 7.05%, Rusia con 6.36% y Alemania con 4.84%.

Al revisar los veinte principales destinos de nuestras exportaciones no petroleras, ocho corresponden a países de América, entre ellos se identifican en la siguiente tabla:

País	Monto	Participación
Estados Unidos	1.147,905	28.20%
Vietnam	301.066	7.40%
Colombia	286.809	7.05%
Rusia	258.835	6.36%
Alemania	197.216	4.84%
China	163.181	4.01%
España	150.146	3.69%
Países Bajos	149.652	3.68%
Italia	115.952	2.85%
Venezuela	103.331	2.54%
Perú	84.928	2.09%
Bélgica	82.555	2.03%
Francia	80.576	1.98%
Chile	78.608	1.93%
Turquía	76.421	1.93%
Argentina	66.857	1.64%

Reino Unido	66.388	1.63%
Japón	57.618	1.42%
México	46.302	1.14%
Brasil	42.632	1.05%
Demás Países	511.832	12.57%
Total	4,070,810	100,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO Ecuador

Alemania hasta el 2012, se encontraba en el puesto 16 de los países como destino de exportaciones ecuatorianas, acorde a la promoción de los productos no tradicionales y sus derivados este país se ha ido interesando por los productos ecuatorianos, donde hasta el primer trimestre del año en curso este ha logrado posicionarse en el 5 puesto, lo que indica que los productos ecuatorianos cada día están siendo considerados como exquisitos por los consumidores alemanes.

Pero para entender lo que significa exportaciones, estas deben ser consideradas como comercio exterior, para esto se verifican los aportes literarios donde se puede expresar los lineamientos estratégicos acorde a cada aporte. Al hablar del comercio internacional, (Maurice, 2006) afirma que:

Hay dos razones principales por las que el comercio internacional tiene importantes efectos sobre la distribución de la renta, la primera es que los recursos no pueden moverse inmediatamente y sin ningún coste de una industria a otra, la segunda es que las industrias difieren en los factores de producción que demandan: un cambio en la composición de los bienes que un país produce reducirá la demanda de algunos factores de producción, al mismo tiempo que aumentara la demanda de otros. Por ambas razones, el comercio internacional no es tan ambiguamente beneficioso si bien el comercio puede beneficiar a una nación en general, a veces puede perjudicar a grupos significativos de un país a menos en el

corto plazo. Esta teoría brinda una orientación sobre aquellos efectos que puede resultar potencialmente nocivos para determinado país dependiendo de los factores de producción que se vean involucrados en una industria en particular.

De acuerdo a los requisitos de acceso al mercado (Díaz, 2003) indica que:

Dependiendo de las características del producto, existen regulaciones específicas que permiten o no su entrada al mercado. Por esta razón, el empresario debe identificar aquellos aspectos que regulan la entrada de determinados productos a diferentes mercados, ya sean nacionales o internacionales. Estas regulaciones pueden ser tarifarias (impuestos), sanitarias, estándares de calidad, sellos o certificaciones verdes, entre otros. Estas pueden ser una ventaja o una desventaja para un producto en determinado momento y el empresario debe ser consciente de ello, así como un sello verde puede representar un mercado potencial mucho mayor, las imposiciones tarifarias pueden disminuir los márgenes de utilidad y hacer que el negocio deje de ser rentable. Lo cual ilustra sobre aquellas barreras que un país tiene de acuerdo a sus intereses locales, y para el caso de los productos del agro las que se refieren a aspectos: sanitarios, fitosanitarios, zoonosanitarios, certificaciones tales como sello y demás.

De acuerdo a estos parámetros los aranceles y subsidios que se originan de la negociación, producen una diferencia entre los precios a los que los productos son intercambiados internacionalmente (precios exteriores), y los precios a los que son intercambiados en un país (precios interiores). Esto significa que se debe ir con cuidado al definir la relación de intercambio.

Estrategias de logística y comercio exterior

Para poder entender el proceso de comercio exterior se deben tomar las pautas necesarias para lograr mantener un buen lineamiento estratégico a la hora de mantener la idea de introducir un nuevo producto hacia un mercado específico, se deben analizar los siguientes parámetros:

- Plan Nacional del Buen Vivir
- Política de logística internacional
- Consideraciones del mercado
- Conceptos de plataforma de Negocios y Logística
- Impactos esperados
- Modelo de implementación y gestión

En base a lo que el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) indica, este establece las políticas a las que están alineadas todas las instituciones del Estado. Es política del Estado impulsar la competitividad y productividad sistémica.

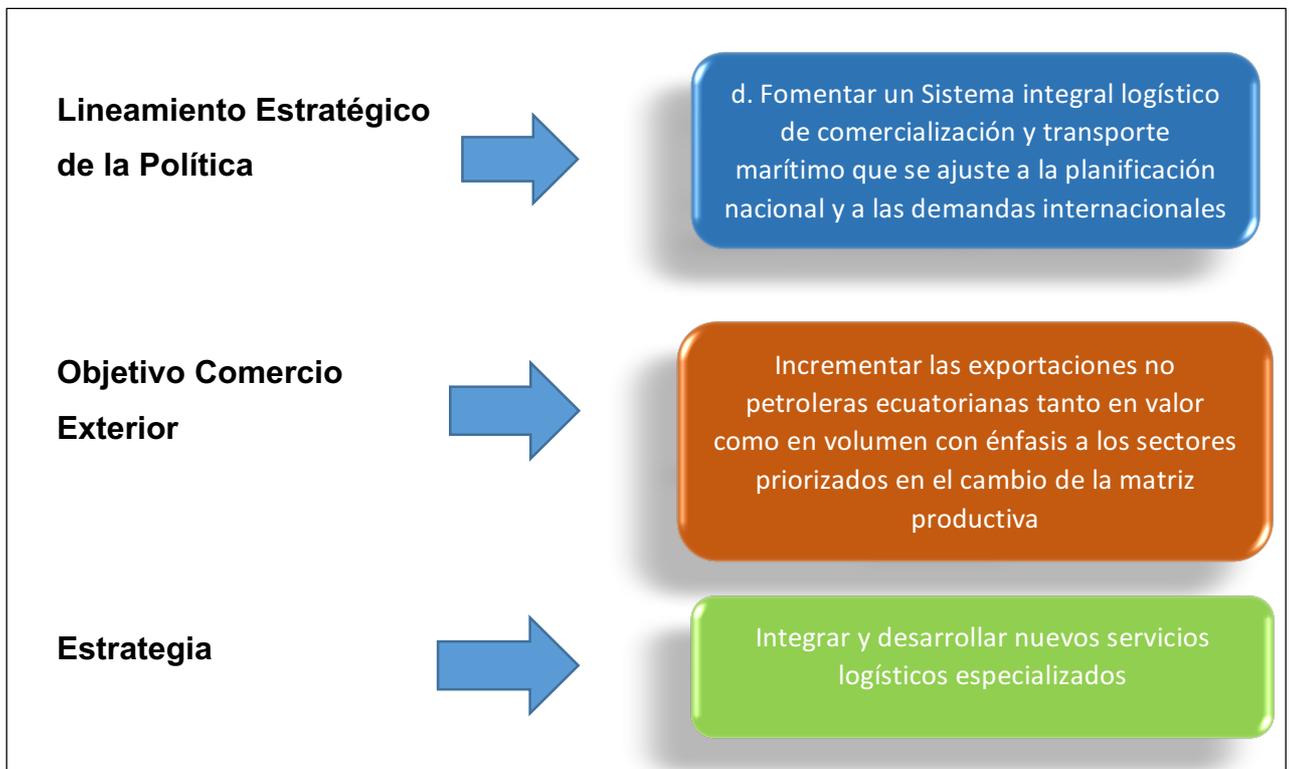
Agenda Política. Plan Nacional del Buen Vivir



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

La estrategia para incrementar exportaciones en el contexto del cambio de la matriz productiva se concreta con la agregación de valor e innovación en servicios logísticos que se ajuste a la planificación nacional y a las demandas internacionales. Entre estos parámetros se mantienen en el tipo de Lineamiento Estratégico de la Política. Objetivo Comercio Exterior. Estrategia.

Ilustración 0:1 Estrategias Logísticas



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior
Elaborado Por: Daniel Agreda

En base al comercio justo, la industria agroalimentaria actual obstaculiza el desempeño económico de los pequeños productores. Sin embargo, las contradicciones sociales que surgen de la explotación de la mano de obra, de la exclusión del primer eslabón de la cadena productora de quinua orgánica, de la distorsión de precios y de la pérdida de la calidad en la lucha por bajar los precios, han dado lugar a otro tipo en producción y distribución más conveniente para los productores, la cual toma en cuenta no solo los valores económicos, sino también los sociales y los relacionados con el medio ambiente. Con estas bases (Otero, 2008) indica que:

Una respuesta viable se empezó a fraguar desde hace algunas décadas por medio de un tipo de comercio alternativo, el comercio

justo, que se anuncia como posibilidad para crear lazos directos entre los productores agrícolas de países del sur y los consumidores, que en su mayoría se encuentran en los países industrializados. Dicha teoría surge como respuesta a la situación en la cual sobreviven muchos productores de aquellos países en vías de desarrollo que en la gran mayoría de los casos perciben unos mínimos beneficios sobre el total de la operación de comercio internacional.

Esta iniciativa se inscribe dentro de los movimientos sociales que se oponen a la globalización, al mismo tiempo que pone el acento sobre las condiciones de vida de los productores de quinua de Ecuador, sobre sus valores de igualdad, sobre las conexiones interculturales y sobre la solidaridad. Igualmente, el comercio justo es factor de transparencia comercial, en este punto la quinua genera beneficios y perjuicios en los actuales sistemas de internacionalización y comercialización a diferentes mercados internacionales.

Acorde a los parámetros de comercio y comercio justo, se analiza como este cereal a pesar de haberse perdido por décadas en Ecuador ha persistido entre los campesinos del área de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo y Loja como grano grande. Mientras que la quinua de la Latacunga, Ambato, Carchi, Riobamba y Cuenca son de grano chico, en general de porte elevado. Calculan que la superficie total cultivada es de unas 1200 ha en todo el país (INIAP, 2009).

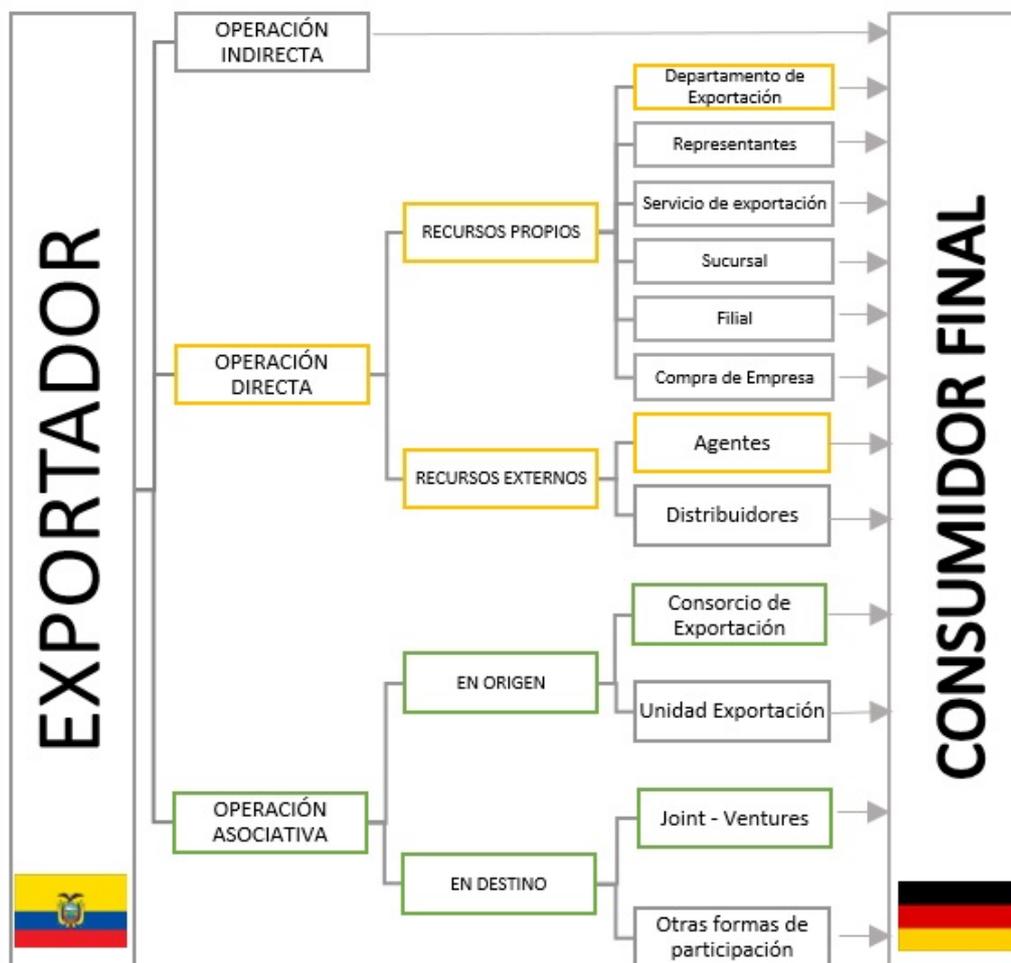
El contexto donde se desarrolla la estrategia está caracterizado por 4 aspectos relevantes.

- Dinámica de exportaciones de Ecuador a Unión Europea

- Agregación de Valor y Diversificación como estrategia de Competitividad
- Adaptación a nuevas tendencias de consumo
- Falta de experiencia y asimetrías de información

En una gran parte de los casos, la exportación de productos ecuatorianos se da mediante una operación directa. Mantener únicamente y siempre este mecanismo es inadecuado para cumplir los objetivos de avanzar en la cadena del producto y tener mayores valores agregados.

Ilustración 0:2 Flujo grama de acceso al mercado Externo



Fuente: Pro Ecuador. Estudio de Factibilidad de Plataforma Logística en Alemania. 2013

En base a la forma de exportar este considera desde el producto de exportación, al exportador como ente negociador del producto ofertado, el mismo que debe mantener lineamientos estratégicos en operación indirecta, que delinea la relación directa en el estudio de mercado al

consumidor final. La Operación Directa, que asocia los recursos propios y recursos externos, entre los propios, este verifica en base a la logística estructural a: Departamento de Exportación; Representantes; Servicio de Exportación, Sucursal, Filial, Compra de Empresa. En base a externos a: Agentes y Distribuidores. En la Operación Asociativa; en Origen, que conlleva a; Consorcio de Exportación y Unidad de Exportación. Y en Destino: Joint Ventures y otras formas de participación. Todo esto en proceso de llegar con el producto al consumidor final.

Plataforma de negocios y logística

En base a los desafíos para la integración de la cadena de valor, este debe mantener aspectos estratégicos en la diferenciación, facilitación de procesos logísticos. Acceso a cadenas de abastecimiento más eficientes. Desarrollar ventajas Competitivas, con el fin de lograr una mayor proporción del valor que paga el consumidor final y este quede en manos del productor nacional. La plataforma de negocios y logística, mantiene como objetivo el integrar y optimizar infraestructura y capacidades para disponer de servicios en origen y en destino que permitan a las empresas acceder a precios competitivos a servicios individuales o paquetes de servicios orientados a facilitar, evaluar, prospectar y expandir exportaciones. Entre ellos:

- Servicios Logísticos
- Servicios integrados de Exportación
- Servicios integrados de Comercialización

Entre los servicios logísticos estos mantienen como objetivos:

- Realizar la operación logística en Ecuador
- Generar alternativas de transporte
- Brindar consolidación/Acopio de carga suelta
- Realizar los Trámites Especiales

- Verificar el servicio a la carga en Europa.
- Verificar el Servicio de almacenamiento y distribución en destino, y
- Verificar los servicios documentales en destino.

En base a los servicios integrados de Exportación, estos mantienen como objetivo:

- Realizar el desarrollo de Capacidades y nuevos negocios
- Verificar la Asistencia en creación de empresas, y
- Realizar inteligencia de Negocios

Acorde a los servicios básicos de comercialización, estos mantienen como objetivo:

- Verificar la Prospección de Oportunidades
- Verificar la Penetración de mercados
- Realizar La Promoción del Producto
- Verificar su internacionalización
- Realizar la facturación respectiva, y
- Generar la herramienta de comercio electrónico

En este punto las plataformas se materializan sobre una base virtual y una base física instalada en origen y destino que permite concretar especialmente el acceso a servicios, instalaciones, sistemas y equipos operados por profesionales y técnicos que articulan y otorgan los servicios que son puestos a disposición de las empresas.

Plataformas de Negocios y Logística



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

Elaborador Por: Daniel Agreda

Ya en este punto y en base a los impactos esperados por un sistema de comercialización y exportación del producto hojuelas de Quinoa Orgánica, este pretende lograr los siguientes puntos:

- Penetración de mercado a menor costo y riesgo (economías de escala).
- Diversificación de base exportadora (articulación oferta y demanda).
- Mayor participación en cadena de valor (Salir de “Commodity”).
- Desarrollo de nueva infraestructura y competencia en servicios.
- Internacionalización de empresas.

Implementación y gestión a través de alianza público-privada



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior
Por: Daniel Agreda

Se han realizado ya estudios sobre los aspectos morfológicos, fisiológicos, genéticos y agronómicos de la quinua. Se colectó material genético, se estableció bancos de germoplasma de quinua en todos los países andinos y se desarrollaron numerosas variedades nuevas entre ellas algunas libres de saponina.

Los centros de investigación agrícola y la industria privada desarrollaron tecnologías para el cultivo comercial de la quinua, incluyendo la mecanización del cultivo. Se desarrollan máquinas para la eliminación eficiente y rentable de saponina a escala industrial. La agroindustria nacional e internacional desarrollo procesos tecnológicos usando quinua como ingrediente en harinas, fideos, pan, galletas y hojuelas, dando así al cultivo un valor agregado. (Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ), 2000).

Ya desde 1986 la FAO definió la quinua como un alimento estratégico para la zona andina, se publicaron varios artículos en la prensa nacional e internacional, reconociendo a la quinua como alimento de alto valor, quitándole la etiqueta de alimento de segunda categoría lo que provocó un gran interés fuera del país, logrando que en Estados Unidos, Alemania, Dinamarca, Inglaterra, Holanda y Finlandia se realicen ensayos para evaluar la posibilidad de cultivar quinua fuera de la Zona Andina.

En Ecuador, en la década de los 70 y posteriormente, la Universidad Central del Ecuador, la Escuela Politécnica del Chimborazo y la Universidad Técnica de Ambato; contribuyeron al conocimiento y desarrollo del cultivo de la quinua.(Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ), 2000).En 1996 la quinua fue catalogada como uno de los cultivos promisorios de la humanidad, no solo por sus grandes propiedades nutricionales y por sus múltiples usos; sino también por considerarla como una alternativa para solucionar los graves problemas de desnutrición humana.

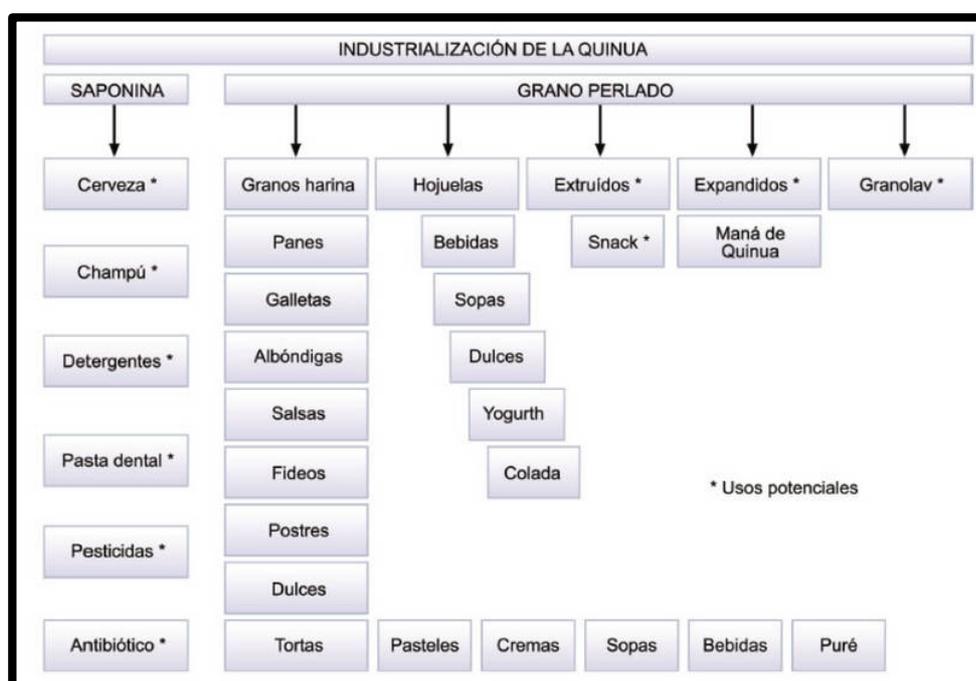
Mientras que la NASA también la incluyó dentro del sistema ecológico de apoyo de vida para equipar sus cohetes en los viajes espaciales de larga duración dado que es un alimento con alta composición nutritiva, excelente como alternativa para solucionar los problemas de insuficiente ingesta de proteínas. Existen varias combinaciones que se puede realizar con la quinua, una de ellas son con las leguminosas; como las habas secas; el fréjol y el tarwi.

Estas combinaciones mejoran la calidad de la dieta especialmente de los niños pre escolares a través del desayuno. Sin embargo también se encuentran disponibles los productos elaborados o semielaborados como los llamados “cereales” que son productos listos para consumirse y que generalmente se toman como desayuno, entre estos están los cereales

inflados, extrusados, en hojuelas, rallados y cereales calientes que son los que se les agrega un líquido caliente para consumirlos y finalmente están las papillas reconstituidas. (Bojanic, 2011).

La principal ventaja de la quinua como suplemento en la industria, está en la satisfacción de una demanda creciente en el ámbito internacional de productos libres de gluten. (S, 2003). Actualmente en Ecuador, los derivados de este cereal son variados. Existen desde bebidas hasta fideos o galletas.

Sin embargo las exportaciones están basadas en el grano. La finalidad de esta investigación es generar información verificada acerca de un nicho de mercado para las hojuelas de quinua organica, uno de los derivados con más potencial debido a sus múltiples usos.



Fuente: http://coin.fao.org/coinstatic/cms/media/16/13709711784430/analisis_cadena.pdf

Acorde a los derivados de quinua y su aceptación en el mercado extranjero; con la finalidad de promover los derivados de la quinua ecuatoriana en el extranjero y facilitar su exportación, el 12 de marzo de

2013 se creó un consorcio ecuatoriano de exportadores de quinua, el cual está constituido por 5 empresas ecuatorianas productoras y comercializadoras de este grano andino, esto se logró concebir por la falta de apoyo de los entes de gobierno, de lo cual en busca de estrategias y alternativas se pudo efectuar este consorcio, del cual se identifican dichas empresas:

- Fundamyf (fundación mujer y familia andina).
- Maquita MCCH.
- Cereales Andinos.
- Rogetore& Franco.
- Urcupac. (Quinua, 2013)

El objetivo del consorcio es posicionar la quinua en grano y demás productos con valor agregado en los principales mercados internacionales. Uniendo esfuerzos con el afán de lograr un reconocimiento de la quinua ecuatoriana a través de ferias internacionales, estudios de mercados, diversificación e innovación de productos y consolidación de volúmenes de exportación.

Todos los productos elaborados por las empresas del consorcio tienen como ingrediente principal la quinua, lo que eleva significativamente su contenido nutricional, entre estos productos, y más importantes tienen: pasta de quinua, barras energéticas, sopas , guarniciones, compotas, granola, harina, hojuelas, galletas, snacks, apanaduras y quinua en grano, con certificación orgánica y convencional. (PROECUADOR, QUINUA ECUADOR, 2013).

Las líneas de producción de las empresas se rigen por normas internacionales de calidad y emplean tecnología de punta en cada uno de

sus procesos, garantizando de esta manera la calidad e inocuidad de los productos. El año internacional de la Quinoa (AIQ) fue propuesto por el gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, con el apoyo de Argentina, Azerbaiyán, Ecuador, Georgia, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú y Uruguay, así como con el respaldo de la FAO, siendo aprobado por la Asamblea de las Naciones Unidas en Diciembre de 2011.

La Conferencia tomó nota de las excepcionales cualidades nutricionales de la quinua, su adaptabilidad a diferentes suelos agroecológicos y su contribución potencial en la lucha contra el hambre y la desnutrición. El objetivo del AIQ es centrar la atención mundial sobre el papel que juega la biodiversidad de la quinua y su valor nutricional en la seguridad alimentaria y la nutricional (Organización de las naciones unidas para la Alimentación, 2013).

De esta forma se considera que al haber productos derivados de la quinua, y al haber exportación a diferentes naciones del mundo, estas exportaciones aún no han internacionalizado sus productos, de lo cual se pretende que al existir ya un producto de Hojuelas de Quinoa, este conlleve a su internacionalización al mayor mercado consumidor como lo es Alemania, del cual se pretende lograr la aceptación de este fruto dentro de los nichos de mercado y de esta forma dichos nichos crezcan en su consumo y el mercado alemán pueda ya abrir de forma considerada la entrada de los derivados de quinua como lo es la Hojuela de Quinoa por consumo en la dieta diaria de los alemanes.

Al analizar los antes mencionado, se debe considerar que naciones son las mayores productoras de quinua y cuales las menores, en este rango existen tres países entre ellos dos grandes productores como los son Bolivia y Perú y un mediano productor como lo es Ecuador.

Tabla 0:1 Producción por tonelada métrica según países productores de Quinoa en mayor proporción al mundo.

Producción de quinoa, según país (2010-2013) (en toneladas métricas)											
Bolivia				Perú				Ecuador			
2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
34.106	38.257	50.566	61.182	41.093	41.182	44.207	51.600	897	816	800	800

Fuente: INE Bolivia. Mneeagri Perú, OAP Perú, FAO STAT. TRADEMAP.
Elaborado Por: Banco Central del Ecuador (BCE).

Tabla 0:2 Valor de las exportaciones del grano, según país

Valor de las exportaciones del grano, según país (2011-2014)											
Bolivia				Perú				Ecuador			
2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
63.446	79.756	153.259	121.190	23.912	31.141	54.286	109.329	1.397	2.536	402	1.245

Fuente: INE Bolivia. Mneeagri Perú, OAP Perú, FAO STAT. TRADEMAP
Elaborado Por: Banco Central del Ecuador (BCE).

Tabla 0:3 Volúmenes de los envíos.

Volumen de los envíos, según país (2011-2014)											
Bolivia				Perú				Ecuador			
2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
20.366	26.201	35.063	18.130	7.524	10.548	18.250	19.840	534	941	110	279

Fuente: INE Bolivia. Mneagri Perú, OAP Perú, FAO STAT. TRADEMAP.
Elaborado Por: Banco Central del Ecuador (BCE).

En 2013, Bolivia lideró la producción de quinua con el 53,86%, le siguió Perú con el 45,42% y el tercer lugar lo ocupó Ecuador con el 0,70%. Entre los países que se han sumado a la producción de Quinua y que en la actualidad siguen siendo menores en productividad de este cereal, se encuentran como mediano Productor a igual que Ecuador pero en menor producción Canadá. Los países considerados como pequeños productores en Sudamérica se encuentran:

- Argentina.
- Brasil
- Colombia.

En Norte América:

- Estados Unidos, y productor intermedio
- Canadá

En Europa.

- Francia
- Marruecos
- India

En Oceanía

- Australia

Para el 2013, varios países han iniciado la fase de experimentación en cultivo de quinua, entre estos países se encuentran:

- Túnez
- Libia
- Costa de Marfil
- Burkina Faso
- Togo
- Etiopia
- Uganda
- Zambia
- Madagascar
- Serbia
- Siria

- Jordania
- Bahreín
- Arabia Saudita
- Oman
- Yémen
- Tailandia y
- Vietnam.

Canadá es productor intermedio. Así como en la actualidad lo es Marruecos, Francia y Australia, entre pequeños nuevos productores de quinua se encuentran:

- Egipto
- Malí
- Turquía, y
- Japón los mismos que están en proceso de experimentación.

Los países nombrados que están produciendo quinua y otros en estudios de verificación de si se podrán producir quinua en sus territorios, esto originado por la realización de la NASA. La misma que está desarrollando un sistema nombrado CELSS (Sistema Ecológico controlado para mantener la vida).

La quinua es una de estas plantas debido a su alto contenido de aminoácidos esenciales, vitaminas y minerales. Además, la quinua ofrece granos y hojas, para la alimentación humana.

La saponina de las semillas podría ser utilizada como detergentes y medicina durante los viajes. El rendimiento de la quinua ensayado ha sido equivalente o mejor que aquel de otros cultivos probados.

En base al tipo de adaptación la quinua se denomina de gran adaptabilidad acorde a la variabilidad del clima y el uso eficiente de agua, se denomina además que es un excelente cultivo alternativo frente al cambio climático. El instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) de Bolivia ha clasificado a la quinua entre las semillas más resistentes al cambio climático, junto con los frijoles, el maíz, el amaranto y las cebollas, entre otros.

CAPÍTULO III

9

Proceso de investigación

El tipo de procedimiento metodológico que se aplicará será primero de observación, para de aquí realizar un análisis de la información y así poder sintetizar y concluir, a continuación el detalle de cada metodología:

- **Método de observación.-** Permitirá conocer el funcionamiento y desenvolvimiento del subsector productor de quinua, a más de la información que puede proporcionar la experiencia acumulada por personas vinculadas a este sector en su industrialización.
- **Método analítico.-** Reconocerá a partir del conocimiento de la situación actual del Subsector de la quinua, deducir y explicar el porqué del entorno en el cual se desarrolla.
- **Método de síntesis.-** será el complemento de los métodos descritos, ya que ayudará a interrelacionar los efectos presentados en el análisis de estructura y comportamiento, determinar la ventaja competitiva y evaluar la competitividad del subsector para poder internacionalizar el producto y comercializarlo en el mercado Alemán.
- **Método de reseña histórica- lógica.-** Para el estudio de los antecedentes históricos de la quinua y su cultivo en Ecuador, utilizaremos el método antes mencionado. Mediante el cual se establece los periodos donde la quinua tuvo más acogida y como a través del tiempo el consumo interno fue disminuyendo con el ingreso de otros productos como el trigo.
Además con el estudio de la trayectoria del cultivo de quinua en el Ecuador, se podrá analizar el grado de relación que ha

existido entre los agricultores y el grano durante las últimas décadas. Asimismo proporcionará información importante para entender que la quinua es el resultado de un largo proceso de evolución en la alimentación de los pueblos.

Con la información recopilada se determinarán las estrategias que se empleará para ingresar en el mercado Alemán, además de enfocarse en los nichos de mercado que serán los posibles clientes.

Se analizará y procesará toda la información obtenida a partir de documentos proporcionados por instituciones nacionales las cuales son brindaran datos estadísticos y estratégicos referente al sector de comercio exterior y al proceso de exportación como:

- INIAP (Instituto nacional autónomo de investigaciones agropecuarias)
- Pro Ecuador
- SENA E servicio nacional de aduana del Ecuador
- MIPRO (Ministerio de industrias y productividad del Ecuador)
- Ministerio de agricultura, ganadería, acuacultura y pesca)
- Cámara de Comercio Ecuatoriano-Alemán y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura como fuente internacional.

La información será interrelacionada con los aspectos estratégicos de comercio exterior, vinculada con los fenómenos comerciales en la introducción de un producto y procesada de forma que el documento se convierta en un instrumento técnico que oriente al profesional a diversificar la información. Y a mejorar la capacidad de entendimiento y de forma normal o simple para que la información descrita sirva de orientación y conlleve a que estudiantes de ingeniería, CCSS, licenciatura y otros, intervengan en este tipo de sectores productivos y se interesen en

ligar sus intereses a la producción nacional y como está también beneficia al país y la ciudadanía conllevando a un Buen Vivir ciudadano.

Además, se analizará y procesará la información obtenida, sobre la situación política, legal, socioeconómica y cultural del corredor Andino, para determinar cuáles serían los probables riesgos que podrían afectar el negocio y sus posibles soluciones. De tal forma se utilizarán las herramientas de office 2013, donde el archivo de WORD y EXCEL serán de suma utilidad, para detallar de forma textual lo investigado tanto de forma científica como de campo, y el Excel para establecer los parámetros estadísticos donde se formulan las preguntas y respuestas de la información de campo. Esto se detalla en su forma final, a través de diagnóstico respectivo acorde al problema previsto y a su vez determinar estrategias que determinen la comercialización del producto de hojuelas de quinua.

Se determinó y se propuso una serie de estrategias de internacionalización, que se consideraron como las más idóneas en el proceso de internacionalización de las hojuelas de quinua orgánica al mercado alemán. Se analizó las tendencias, enfoques y teorías acerca de los procesos de internacionalización de productos orgánicos, obteniendo los resultados previstos en un inicio del plan propuesto.

Se realizó el respectivo diagnóstico, donde se pudo verificar que muchos de los mecanismos que han aplicado empresas ecuatorianas productoras de snacks orgánicos para su internacionalización, generó muchas alternativas estratégicas para internacionalizar el producto antes en mención. De esta forma en su análisis se logró determinar los resultados de la experiencia regional en los procesos de internacionalización de productos similares al mercado alemán.

Así se comprobó que a través de encuestas a consumidores y entrevistas a productores y personas especializadas en temas de exportación. Como el producto puede denotar una gran aceptación en especial porque el mercado alemán está en constante búsqueda de productos saludables que se originen de materia prima orgánica.

Análisis de la situación Actual

El panorama económico de América Latina en el año 2011, fue más optimista que de la mayoría de las regiones del mundo. Debido a la implementación de políticas económicas, los altos precios de los bienes básicos y el ingreso de capitales, según Organismos internacionales.

Sin embargo el escenario a finales del 2015 con la notoria caída del precio de barril de petróleo y el alza del dólar, ha repercutido en la economía ecuatoriana, uno de los puntales para mantener la dolarización y ayudar en estos momentos radica justamente en el fomento de las exportaciones. En este punto los gobiernos de cada uno de los países, ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, motivado por varios aspectos, desde su poder de compra pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subvenciones, sin olvidar la incidencia de sus políticas en nuevas inversiones.

Por ello es importante desde el punto de vista del análisis de los factores políticos y legales para así determinar qué condiciones o leyes solicita el país al cual se va a exportar e importar. Acorde a la siguiente tabla, se pudo verificar el consumo nacional de la quinua en comparación con el de otros cereales durante un periodo de cuatro años, del cual se identifica los siguientes:

Años	Consumo nacional aparente (Kg) de los principales cereales en el Ecuador.						
	Trigo	Centeno	Cebada	Avena	Maíz	Arroz	Quinoa
2012	602.243.270	100.880	46.799.860	16.913.790	1.515.875.900	1.131.960.380	1.271.407
2013	622.715.760	104.500	48.834.940	17.366.660	1.571.069.900	1.149.162.730	1.367.603
2014	643.188.250	108.120	50.870.020	17.819.530	1.626.263.900	1.166.365.080	1.463.799
2015	663.660.740	111.740	52.905.100	18.272.400	1.681.457.900	1.183.567.430	1.559.996
Total	2.531.708.020	425.240	199.409.920	70.372.380	6.394.667.600	4.631.155.620	5.662.805

Fuente: SINAGAP. FAOSTAT. BCE. 2015

Elaboración: Daniel Agreda

Los datos anteriores muestran que a nivel nacional los tres cereales con mayor consumo durante el periodo 2012 hasta el primer semestre del 2015, fueron, el Maíz, el Arroz y el Trigo. El consumo de la quinua se encuentra en sexto lugar de los siete cereales analizados, únicamente su consumo nacional aparente sobrepasa al del centeno.

En base al estudio per cápita la quinua fuera de otros cereales, en su consumo total aparente fue en el periodo analizado de apenas el 0,54 kg, es decir no alcanza ni el 1% del consumo que tiene el maíz y el arroz. Para entender este punto se expone en la tabla los siguientes:

Años	Consumo per cápita aparente (kg) de los principales cereales en el Ecuador.						
	Trigo	Centeno	Cebada	Avena	Maíz	Arroz	Quinua
2012	40.90	0.0069	3.18	1.15	102.96	76.88	0.086
2013	41.69	0.0070	3.27	1.16	105.19	76.94	0.092
2014	42.46	0.0071	3.36	1.18	107.36	77.00	0.097
2015	43.21	0.0073	3.44	1.19	109.47	77.06	0.102
Total	168.26	0.0283	14.25	4.68	424.98	307.88	0.377

Fuente: SINAGAP. FAOSTAT. BCE. 2015

Elaboración: Daniel Agreda

Además, según el análisis se estima que el maíz en los próximos años mantenga el consumo promedio per cápita anual de 77 kg, luego el trigo con 42 kg de consumo promedio per cápita anual aparente y la quinua alrededor de 0,09 kg de consumo promedio per cápita anual aparente. Los datos anteriores evidencian que pese a que la quinua tiene mayor contenido de proteínas, hierro, calcio, fósforo, vitaminas B2, E y A, que los demás cereales, así como los 10 aminoácidos esenciales, su consumo es bastante menor si se lo compara con el maíz, arroz, trigo, cebada, avena.

En este punto con el fin de conseguir información de los consumidores con respecto a las preferencias de la quinua y de los productos elaborados de la misma, se realizó una investigación de campo, planteando un cuestionario simple que permita recolectar datos útiles a fin de recomendar estrategias para incrementar la conceptualización exportable de dicho pseudocereal. De esta forma se pretende verificar bajo la segmentación de mercado el reconocimiento del consumidor local con el rendimiento del consumo que ejecuta el extranjero, resaltando que hay muchos ejemplos de productos nicho que tienen una mayor trascendencia en mercados externos que internos.

En base al campo de exportación se analizan las herramientas existentes de los ministerios y organismos tales como exporta fácil

(www.exportafacil.gob.ec) de lo cual este organismo digital pretende facilitar al pequeño productor de Quinoa orgánica, lograr asociarse con otros pequeños productores y sean estos una vez legalizada su situación poder exportar de forma directa entre Productor-Organismo de Estado exportador- país Importador. Además, es un proyecto de Gobierno cuyo objetivo es brindar un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales a través del operador postal público.

Los exportadores puede a través de esta herramienta acceder a este servicio desde cualquier parte del país, haciendo uso de una herramienta Web para realizar los trámites de exportación y obtener la información necesaria para exportar de forma simple, segura y oportuna para la posterior entrega de la mercancía al operador postal. Circunstancias como las mencionada y otra como el incremento del poder adquisitivo, el aumento de la esperanza de vida en los países desarrollados, que crea un nicho de mercado de población con ingresos relativamente elevados y alta propensión a consumir y la preferencia creciente por productos sanos, orgánicos y artesanales, con bajo contenido de agregados químicos, han aportado al cambio del perfil de los consumidores, lo que a su vez incide en los tipos de productos demandados como en los canales de distribución.

En este punto gracias al punto geográfico en el que se encuentra Ecuador, posee las condiciones adecuadas para ser un país donde se cultivan productos de primera calidad y al ser un país con gran biodiversidad cuenta con productos exóticos en todas sus regiones. Según el departamento de inteligencia de PROECUADOR la Quinoa-Alemania, indica lo siguiente en relación al comprador:

- Los proveedores ecuatorianos de quinua deben enfocarse (primero) en la exportación de granos de quinua procesados de forma primaria e inicial.
 - El proceso secundario de la quinua es principalmente hecho en Europa (aunque no es el caso puntual de Alemania). Los compradores europeos prefieren procesar la quinua por ellos mismos, hasta que tengan la evidencia suficiente de la capacidad de procesamiento de sus proveedores. Proveedores que apuntan al valor agregado a través del procesamiento secundario deben invertir en el establecimiento de una relación de confianza con sus compradores. Esto ya sea en el país, de forma local, o en el país donde se prevea consolidar la operación de distribución.
 - Los importadores no pueden simplemente enviar contenedores llenos de quinua procesada, ya que sus compradores solo necesitan cantidades pequeñas para múltiples destinos, es importante entender por lo tanto la distribución local.
 - Los importadores por lo general no están interesados en vender un contenedor por un largo periodo ya que ellos tienen como objetivo mantener su capital libre en vez de inmovilizarlo en acciones, es decir ventas consolidadas, de ahí que a futuro se deberá consolidar la operación de distribución en el país destino.
- Por otra parte, la vida útil más corta de las hojuelas y harina (1 año) restringe las exportaciones de estos productos a los grandes compradores (importadores) que pueden vender contenedores llenos en un periodo de tiempo corto debido a su capacidad de negociación y distribución. Lo ideal es el uso de contenedores de 20 pies.

- Ya que las hojuelas y la harina han sufrido relativamente poco procesamiento, son la forma más común de valor agregado de la quinua, especialmente la orgánica.
 - Las oportunidades de exportar productos de alimentos basados en quinua a Alemania podrían ser insignificantes sino se estudia y negocia debidamente. Además de las barreras logísticas descritas anteriormente, las barreras de acceso al mercado incluyen; aranceles de importación, que serían reducido drásticamente cuando se implante el acuerdo con Europa, así como los requisitos legislativos y no legislativos, costos de promoción, costos logísticos y sistemas de procesamiento de reclamos.
- Los compradores alemanes no siempre necesitan la calidad más alta, pero ellos si requieren un estricto cumplimiento de las especificaciones según lo acordado, especialmente si hablamos de productos “verdes”.
- Salvo por su tamaño pequeño, las variedades de Tunkahuan de Ecuador tiene excelentes propiedades (color, contenido de saponina, valores nutricionales)
- Los exportadores ecuatorianos deberían enfocarse en la selección y el embalaje, así como el mix con otros productos locales, por ejemplo uvillas, chocolate etc.
 - Los exportadores deben garantizar la quinua sin impurezas utilizando, por ejemplo clasificación de la densidad con un densímetro.

En base a los progresos de comercialización de la quinua procesada al mercado alemán en el 2012 (Enero-Octubre) Alemania importó 846 toneladas de quinua con un valor de € 2 millones.

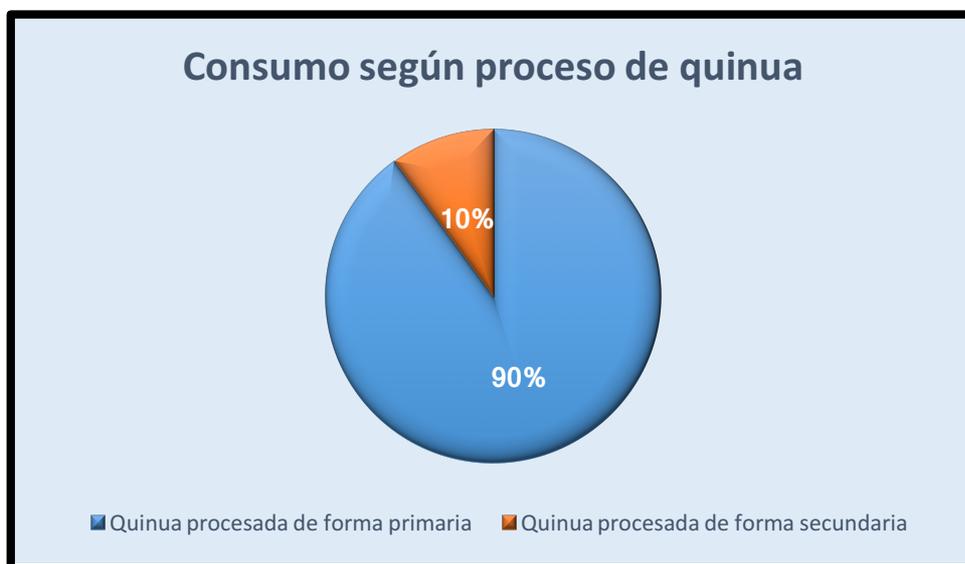
Los precios de la quinua están en su auge, incluso triplicados desde el 2008, según (PROECUADOR, QUINUA ECUADOR, 2013). De esta forma según Pro Ecuador (2013) indica que estas regiones están ganando la cuota del mercado a costa del suministro boliviano. Donde la demanda futura depende de la evolución el precio y la cobertura de medios.

Acorde con la segmentación del mercado. La quinua en Alemania mantiene los siguientes inconvenientes:

- La Quinua es todavía un producto de nicho en el mercado Alemán
- El Mercado convencional puede seguir después a los nichos de mercado si los proveedores pueden ofrecer a los consumidores productos de quinua conveniente y a bajo costo.
- Más del 80% de la quinua se vende en los grandes y crecientes mercados para productos orgánicos.
- El mercado de quinua de comercio justo alemán comprende entre 10-30 del mercado total de quinua.
- Los vegetarianos, compran quinua por su alto contenido proteínico, forman otro segmento interesante.
- Aproximadamente el 9% de la población alemana es vegetariana y esta tendencia sigue en crecimiento.
- Los consumidores de productos orgánicos alemanes superan el 62% de los consumidores totales.

De la gama actual de la quinua de minoristas alemanes, aproximadamente 90% de compromisos principales en procesados de granos de quinua.

- Los consumidores alemanes deben primero familiarizarse con la quinua como una integral, antes los fabricantes solían utilizar productos alimenticios compuestos, tales como cereales, mezclas para hornear, mezclas de pasta y sopa.
- Los precios actuales de la quinua son aun altos para muchos fabricantes de comida alemana.



Fuente: Pro Found, 2013

Por: Daniel Agreda

- Las oportunidades para las exportaciones de quinua procesada de forma secundaria están limitadas por la pequeña demanda de los usuarios finales y las barreras de acceso de mercado, aunque esto de a poco viene cambiando.
- Proveedores de quinua procesada de formas secundaria, para industrialización local, se estima que son responsables de menos de 10% de la demanda total, por eso hay que tomar en cuenta:
 - Prevenir la contaminación con el gluten durante el proceso de producción.

- Si hay necesidad de certificación del proceso de producción libre de gluten.

Acorde a la tendencia de consumo en Alemania en base al producto de hojuelas de quinua este mantiene aspectos que perjudican su comercialización en macro debido a los siguientes parámetros, indicando que no perjudica su comercialización en micro según temporadas:

- La conciencia de los consumidores sobre cómo utilizar a quinua aumenta muy lentamente.
- Los consumidores alemanes continúan teniendo fuerte interés en la salud.
- Los beneficios para la salud percibidas en los productos orgánicos expande oportunidades de la quinua en el segmento de mercado orgánico.
- Los beneficios para la salud percibida en los productos sin gluten expande las oportunidades de la quinua en el segmento de mercado libre de gluten.
- Se espera que el mercado alemán libre de gluten crezca un 125% entre el 2012-2016.
- Los fabricantes de alimentos están desarrollando más formulaciones de alimentos con quinua.
- El mercado de sustitutos de carne creció un 20% en el 2011, que crea oportunidades para el desarrollo de hamburguesas vegetarianas con quinua, creciendo en el 2014 un 24%.
- Los relativos altos precios de la quinua obstaculiza el desarrollo de los productos.

Dentro del marco europeo y viendo a Alemania como puerta de ingreso:

- Los consumidores Europeos del Noreste muestran más interés en alimentos exóticos, como la quinua.

- El mercado de Comercio justo de quinua crece, como también el movimiento de comercio justo ha ganado impulso.
- El comercio justo de la quinua fue introducido en Europa en el 2005 y el mercado justo sigue creciendo.

Acorde a la producción en Alemania. Esta considera los siguientes factores:

- Alemania es completamente dependiente de las importaciones para abastecer su mercado interno.
- A diferencia de Francia, Alemania no espera convertirse en un productor de Quinua significativo en los próximos años.

En el 2012, Alemania importó 846 toneladas de quinua con un valor de € 2 millones, donde los importadores alemanes esperan un crecimiento lento en los próximos años. Uno de los beneficios para Ecuador, es que la producción total de Quinua Boliviana disminuye considerablemente año tras año y la producción de Perú y Ecuador crecen sustancialmente lo que indica un incremento en la compra de quinua procesada y sus derivados. Así mismo el hecho del acuerdo común con Europa, junto con que Alemania no busca ser un productor intermediario al momento. Entre los principales canales de comercialización en el mercado interno alemán, este se considera a través de los canales minoristas tales como:

- Las tiendas de comercio justo son un canal de venta principal de la quinua del comercio justo.
 - Las tiendas de comercio justo aún representan la mayoría de ventas de productos de nicho de comercio justo, como la quinua.
 - Las tiendas de comercio justo compran a importadores de comercio justo.

- Aunque las tiendas de Comercio Justo están perdiendo participación relativa en el creciente mercado de quinua alemán, sus ventas de quinua permanecen estables.
- Los canales de venta se están enfocando cada vez más en el mercado general como también aumentando los productos de quinua.
 - Supermercados, como por ejemplo REWE, se están convirtiendo en canales de venta interesantes, mientras que los almacenes de descuento, como Aldi, se centran demasiado en el precio. Tiendas de conveniencias “verdes”, gimnasios y redes estudiantiles.
- Los fabricantes de alimento son un canal de ventas menor, ya que solo la oferta de alimentos procesados y demanda de alimentos procesados con quinua orgánica es todavía pequeña

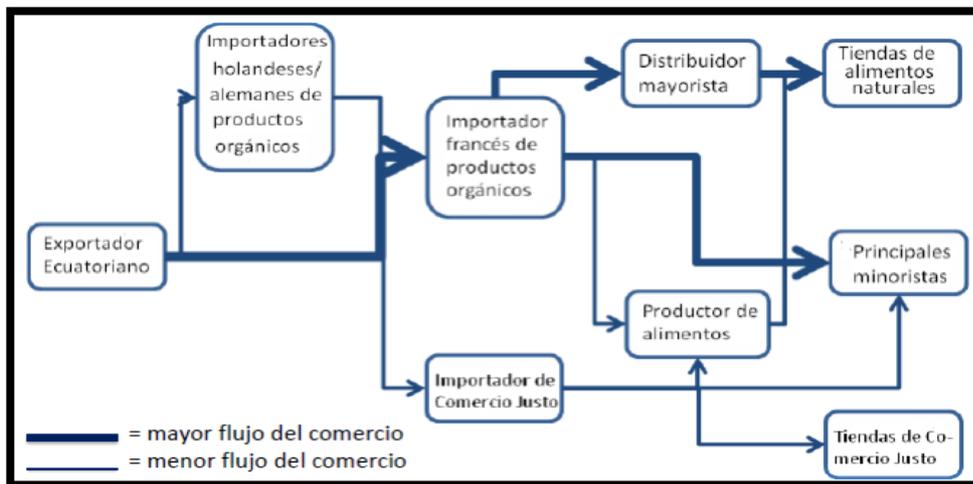
Dentro de los principales canales mayoristas estos son considerados, entre los siguientes:

- Los importadores alemanes de productos orgánicos y/o naturales son el canal de comercio principal de quinua del Ecuador para el mercado alemán. (Anexo A, lista de importadores de productos orgánicos).
- Los importadores de comercio justo son los principales actores en el mercado de quinua de comercio justo alemán. (anexo B, lista de importadores de comercio justo).
- Los importadores de productos orgánicos holandeses también suministran grandes cantidades al mercado alemán.

Acorde a los canales comerciales no directos. Los exportadores ecuatorianos suministran a los minoristas directamente. Los minoristas

necesitan entregas frecuentes de pedidos pequeños con unos días de antelación.

- Los proveedores en Ecuador no pueden cumplir con estos requisitos logísticos aun sin intermediarios.
- Solo las exportaciones de órdenes grandes, es decir, contenedores completos son eficientes.
- El tiempo promedio actual de los países sudamericanos sobre Alemania es de 2 meses, que está algo más allá de los requisitos de entrega de los minoristas.



Elaborado por: Daniel Agreda

Presentación de resultados y diagnóstico

En este punto al hablar de internacionalización de un producto, este debe considerar factores importantes como los expuestos en párrafos y subtemas anteriores.

Para poder internacionalizar un producto como las Hojuelas de Quinoa, esta debe pasar por un proceso de declaración de despacho controlado por la Aduana, que permitirá la entrada del cargamento siempre y cuando no haya incurrido en alguna infracción legal o reglamentaria.

En base a la entrada simplificada, estos se entienden como embarques comerciales y personales que entran para consumo. Acorde a la entrada formal de productos, esta genera un pedimento de importación del mercado alemán, el cual deberá respectivamente realizar el reconocimiento de la mercancía, ya sea por el director de aduanas o distrito del puerto según la ciudad de desembarque en el territorio alemán.

El puerto puede generar un documento de protesta dentro de los 90 días de la fecha de liquidación y otra decisión, un importador o el consignatario puede protestar a decisión y recibir una revisión administrativa. La protesta es archivada con el director del puerto de que la decisión está siendo protestada.

En el momento inicial que la protesta es archivada, el importador o consignatario pueden pedir una revisión posterior, si así lo desea. La revisión de una decisión de un director de puerto de aduana es automática. Acorde a los parámetros que cada nación según entrada de mercancías refiere, mantiene a oficiales de aduanas, los mismos que están en todos los puertos de Alemania, ellos están autorizados a aplicar leyes y regulaciones de otras agencias de gobierno.

Puede ser necesaria una licencia o permiso de una agencia responsable para importar. Para entender estos puntos se presentan a continuación los resultados de las entrevistas y sus respuestas a funcionarios de comercio exterior y empresarios relacionados con la exportación de Guayaquil.

Tamaño de la Población (N)	100.000
Error Muestral (E)	0,1
Proporción de Éxito (P)	0,4
Proporción de Fracaso (Q)	0,6
Valor para Confianza (Z) (1)	1,96
(1) Si:	Z
Confianza el 99%	2,58
Confianza el 97.5%	2,24
Confianza el 95%	1,96
Confianza el 92%	1,75
Confianza el 90%	1,65

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Daniel Agreda

	Tamaño de Muestra
Fórmula	91
Muestra Optima	89
	
$n = Z^2PQ/e^2$	
n =	
92,1984	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Daniel Agreda

Dentro de los aportes que los entrevistados y encuestados, estos indican que al intentar exportar un producto en especial a Alemania, desde que ellos han iniciado con estos aspectos comerciales, 39% indica que han existido inconsistencias en los contenedores, siendo en la actualidad en menor magnitud pero que continúan por muchos controles y cambio de personal que llega a cubrir un puesto de esta clase. El 20% indican que ellos intentan ajo los pedidos del extranjero de sus productos llenar el contenedor, pero dentro de las inconsistencias, se encuentran con sorpresas que el contenedor al llegar al país de destino, genera posibles devoluciones del mismo, por mercancía no declarada, y de tenor de otras personas, lo que para ellos generan gastos extras por solucionar dichos inconvenientes en el extranjero.

El 27% indica que falta o desconoce sobre la documentación legal, en muchos casos. El 14% al no declarar legalmente toda la mercancía a exportar intenta sobornar a los funcionarios relacionados aduana, existe aún esa percepción de complejidad o corrupción en el proceso.

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de Documentación Legal de la mercancía	25	27%
Intento de Soborno a los oficiales de Aduana	13	14%
Mercancía completa en contenedores con productos no declarados	18	20%
Inconsistencias dentro del contenedor de la mercancía	36	39%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Daniel Agreda

Análisis: según los encuestados el 41% indica que le principal problema consiste en la demasiada exigencia del consumidor final del producto. El 16% indica que el principal problemas es por el incremento de intereses por salidas de mercancías.

El 21% que por la alza de incremento de intereses, este eleva el precio del producto final al consumidor alemán. El 22% indica que el valor sube por el incremento de la manufactura del producto.

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cientes Muy exigentes	38	41%
Incremento de intereses por salida de productos.	15	16%
Alza de precios al mercado alemán	19	21%
Manufactura en elevación de procesos de derivados de productos de productos no tradicionales	20	22%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Daniel Agreda

Análisis: Según el 53% derivado del 72% de empresarios indican si haber exportado productos y derivados de productos no tradicionales al mercado alemán, el 28% en los cuales se encuentran una minoría de empresarios, indican no haber exportado productos al mercado alemán y el complemento son funcionarios de Aduana.

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	38	71.69%
No	15	28.31%
TOTAL	53	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Daniel Agreda

Análisis: en base a esta pregunta el mayor porcentaje de exportaciones al mercado alemán se da por el producto de uvilla en un 25%, Harina de Quinoa 23%, Uvilla deshidratada 22%, pitahaya en conservas 19% Amaranto 11% y Harina de Quinoa en un 23%.

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Harina de Quinoa	20	23%
Uvilla Deshidratada	19	22%
Pitahaya en Conservas	16	19%
Uvilla en Fresco	21	25%
Amaranto	9	11%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Daniel Agreda

Análisis: De los encuestados tanto empresarios como funcionarios de aduana, indican si conocer de exportaciones a Alemania de productos derivados de quinoa, tales como harina 34%, Galletas de quinoa 27% y snack de quinoa en un mayor porcentaje con el 39%.

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Harina de Quinoa	31	34%
Galleta de Quinoa	25	27%
Snack de Quinoa	36	39%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Daniel Agreda

De los encuestados tanto empresarios como funcionarios de aduana, indican en mayoría, no conocer el producto de hojuelas de Quinua en un 49%, el 30% no contesta ante esta pregunta y el 21% si indica conocer las hojuelas de quinua.

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	21%
No	45	49%
No Contesta	28	30%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Daniel Agreda

Análisis: de los encuestados en general indican estar de acuerdo que los productos que piensan exportar, deben ser primero promocionados en Ecuador y luego ofertarlos en otros países, el 23% indican que no es necesario.

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	71	77%
No	21	23%
TOTAL	92	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Daniel Agreda

Las oportunidades para las exportaciones de quinua procesada de forma secundaria, es decir “local”, están limitadas por la pequeña demanda de los usuarios finales y su proceso propio de industrialización.

Es importante igual prevenir la contaminación con el gluten durante el proceso de producción, ya sea primario o secundario, por tal razón si no existe una certificación del producto que demuestre su alto contenido nutricional y su bajo índice de contaminación el producto no podrá ser exportado, comercializado y aceptado por los consumidores de productos orgánicos dentro del mercado alemán.

Al hablar de evitar contaminación, dentro de la gama de productos orgánicos, la vida útil más corta de los productos derivados de quinua son las hojuelas y harina (1 año), estos aspectos pudiesen restringir las exportaciones de estos productos a los grandes compradores si estos no pueden vender contenedores llenos en un periodo de tiempo efectivo, de ahí la importancia de mantener una comunicación y coordinación con el comprador local.

Se comprueba así, que el consumidor alemán, además de sus grandes exigencias por los productos orgánicos, establecen ya dentro de su dieta diaria, en el desayuno hojuelas o cereales orgánicos, lo que hace interesante para dicho consumidor de quinua, las hojuelas de este cereal comida por cada mañana durante el ciclo de vida de cada consumidor.

De esta forma para poder promocionar, este producto de hojuelas de quinua, se debe enfocar en los únicos puntos de venta de la empresa, un sitio web y/o página Facebook, que es un instrumento promocional al valioso que puede ayudar a los compradores potenciales en el proceso de selección de su proveedor. En el sitio web el exportador comercializador debe mostrar los certificados y tipos de gestión de calidad del producto.

Dentro del sitio web, se debe proporcionar información detallada sobre la calidad y gestión de calidad del producto.

Introducción:

- Normas de calidad orgánica y la fumigación.
- Tratamiento de alta presión.
- Método de atmosfera controlada.
- Medidas de gestión de calidad.
- Acreditación.
- Declaración general de calidad.



Fuente: PROECUADOR, 2015

Por: Daniel Agreda

Se debe incluir información detallada acerca de dicho producto, incluir información detallada acerca de su empresa como historia y misión.

Bio Penne mit Quinoa



Bio Penne mit Quinoa,
500 g

Bio Nudeln aus Hartweizengrieß mit Quinoa



Artikel Nr. 8911912

Ab 1 Stk. 1,99 € / Stk. (3,98 € / kg)
Ab 12 Stk. 1,94 € / Stk. (3,88 € / kg)

Preis jeweils inkl. 7% MwSt zzgl. Versand

Menge (Stück)

[In den Warenkorb](#) >

Beschreibung

Nährwerte

Zutaten

Herkunft

Zubereitung

Hartweizengrieß (82%), Quinoa (18%)

Allergiehinweise:

eifrei

hefefrei

lactosefrei

vegan

Fuente: PROECUADOR, 2015

Por: Daniel Agreda

Este estudio nos permite concluir con que los objetivos e hipótesis se cumplen, siendo el análisis de las tendencias del mercado extranjero, observadas en el desarrollo. Donde se identifica al mercado meta como arribo de producto comercializado de forma externa y a comercializar de forma interna en las principales ciudades del territorio Alemán.

La empresa, verifica por medio de los aspectos legales, los pasos a seguir para poder internacionalizar un producto, se produce un diagnóstico, acorde a los errores cometidos por los empresarios y se toma dichas ideas mejoradas para aplicar dentro de la constitución de la empresa, y el sistema de negociación a nivel internacional. Lo que favorece a EXPORAGREDA S.A., ya que estas herramientas administrativas se consideran en la aplicación de estrategias a implementar dentro del sistema de negociación, comercialización y exportación de las hojuelas de quinua al mercado alemán.

Acorde a los resultados de la encuesta el consumidor alemán indica en mayor circunstancia productos orgánicos de calidad, y sobre todo saludable, teniendo en cuenta que la oferta exportable de quinua orgánica en el mercado alemán es de 0,71% cifra que se torna mínima una vez que ha sido compara con la demanda aparente del mercado alemán. Sin embargo, la demanda insatisfecha de Alemania representa una oportunidad de expansión en el mercado para la organización pues su crecimiento promedio anual es de 11,35%.

Para poder comercializar el producto de hojuelas de quinua, la orientación de internacionalización de otros productos como la Uvilla, Pitahaya, Amaranto y otras frutas y cereales, se verifica que los objetivos planteados se cumplen a cabalidad. Lo que implica la verificación de un proyecto sostenible y sustentable a ejecutar.

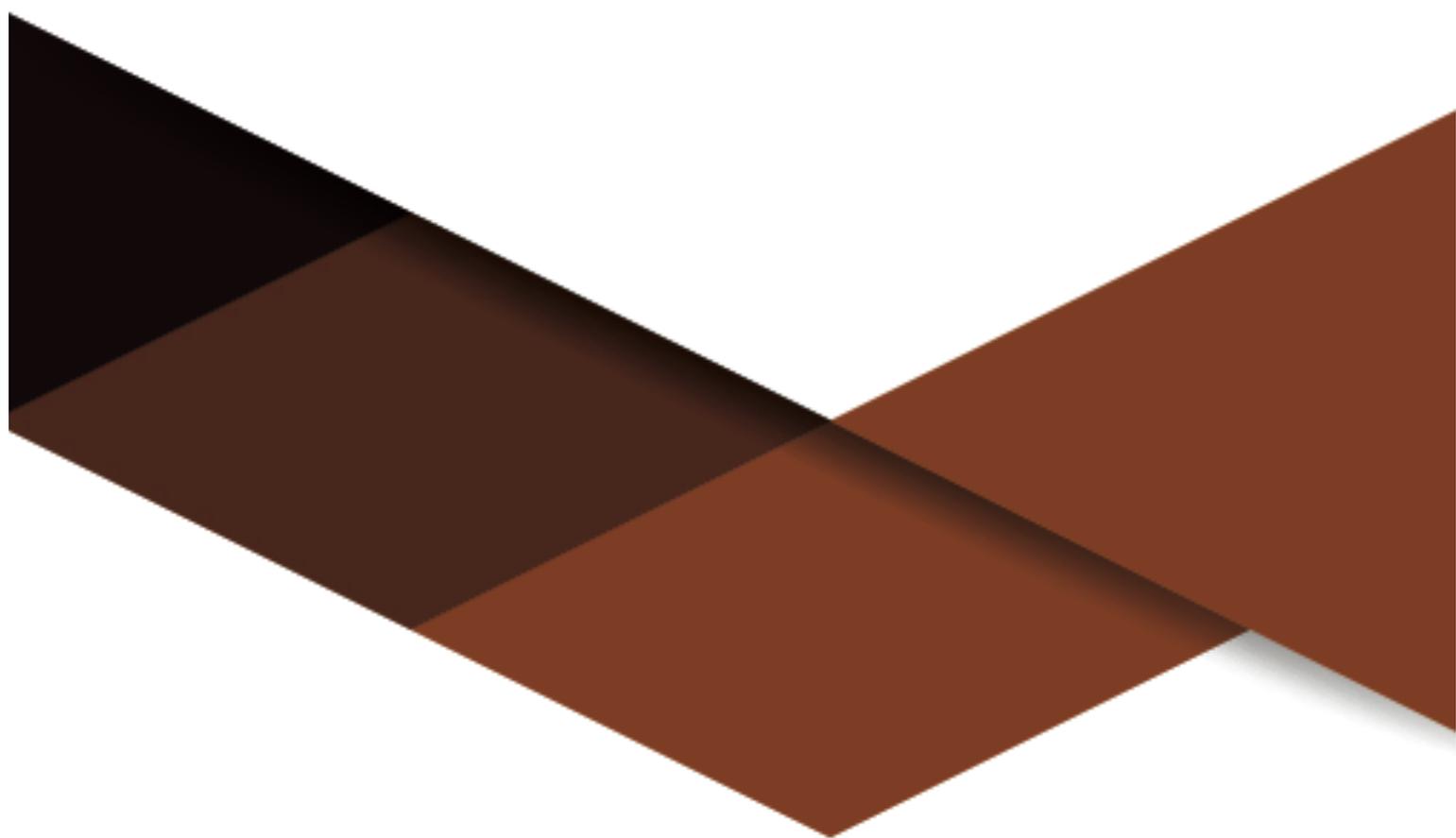
Se recomienda realizar este tipo de estudios a manera de expandir la intervención a nuevos mercados y optimizar recursos para muchos productos no tradicionales, que se producen en Ecuador y que aún no han tomado la verdadera importancia. Lo que terminan afectando la producción de estos productos en el país por no haber planes de comercialización interna y externa.

En base a la legalidad de las empresas, a pesar de haberse reducido el tiempo de constitución de una empresa de forma legal, sea para fines comerciales internos o externos o ambos, la información existente es buena, pero la gestión a realizar se contrapone ante toda planificación y/o coordinación de tiempo, por el mal servicio público que presentan aun las superintendencias a nivel nacional para la facilitación de este tipo de procesos de emprendimiento.

La integridad de la sociedad humana de un determinado país, debe ser siempre la indagación previa, para de esta forma verificar si el consumidor está o no a gusto con la degustación del producto a promocionar en el mercado, de esta forma si el mayor porcentaje de consumidores del mercado donde se pretende lanzar el producto, está acorde a la idea de consumir el mismo y mantenerlo dentro de sus dieta diaria, origina a la empresa la idea de que su proyecto será sostenible y sustentable.

Se recomienda, mantener acuerdos con navieras, las mismas que son de mayor circuito entre la entrega de mercadería de diferente origen entre Ecuador y Alemania para esto se ha identificado por ejemplo a la Consolidadora INTERSOLEQ, la cual consiguió que la naviera HAPAG LLOYD, la misma que por un contenedor de 40 REEFER, mantiene un valor de USD \$ 3.500 + BL USD \$ 30 (costos emisión Bill of lading o carta de embarque) , con una frecuencia semanal y transito real de 19 días con

servicio directo sin trasbordo, lo que hace más idónea el sistema de negociación con los comerciantes alemanes y se mantiene un circuito planificado para entrega del producto. Siendo esta naviera la más conveniente para la empresa, no se utiliza el sistema aéreo, por no mantener un circuito común y el sistema de trámites legales, es más extenso y conlleva mucho tiempo por cada contenedor, además de los múltiples controles lo que hace más difícil que el producto llegue en óptimas condiciones, y la naviera seleccionada, es tomada como punto de atención, por ser transporte directo sin escalas, lo que se denomina como una estrategia en todos los ámbitos. De ahí la importancia del área del conocimiento en relación a temas de Negociación y Logística Internacional para apalancar proyectos de esta naturaleza.



Bibliografía

- Instituto Español de Comercio Exterior. (2012). *Exportación de Harina de Quinoa a las Américas*.
- AMIN, Samir. (2000). *Capitalismo, Imperialismo, Mundialización*. New York: Clacso.
- Articulo.org. (1993). *Manufactura del sombrero de paja toquilla*. 1993.
- Bojanic. (2011). *La Quinoa: Cultivo Milenario para contribuir a la seguridad alimentaria*. La Paz, Bolivia.
- CHARLES, H. G. (2000). *Administración Estratégica: un enfoque Integrado*. McGraw Hill.
- Cotacachi, U. d. (2011). *Quinoa, Amaranto, melloco y chocho. Un regalo andino para el mundo*. Cotacachi.
- Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ), I. E. (2000). *Manual de Producción de Quinoa de Calidad en el Ecuador*.
- Díaz, B. M. (2003). Guía par la elaboración de un Plan de Negocios para empresas de Biocomercio. En A. v. Humboldt, *Empresas de Bio Comercio* (pág. 46). Colombia.
- FAO. (2011). *Exportaciones de Pepino Dulce Pepinillos y su industrialización*.
- Gutiérrez, R. P. (2001). *Manual de importadores y exportadores*. Bogotá: Guadalupe LTDA.
- III Censo Nacional Agropecuario. (2002). *UPAs*.
- INIAP. (5 de 11 de 2009). www.iniap.gov.ec. Obtenido de Instituto Nacional Autonomo de Investigaciones Agropecuarias:
<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4591187>
- INIAP-CIID. (2006). *Quinoa un alimento nuestro*.
- J, O. (2013). *Producción de Quinoa en el Cantón Colta. Chimborazo. Ecuador*. Colta.
- KOONTZ, H. H. (2008). *Administración: Una Perspectiva global*. McGraw Hill.
- MAGAP/SIAGRO. (2015). *Evolución de la superficie cosechada, Producción y Rendimiento de la Quinoa en el Ecuador*. Quito: ARCHIVO NACIONAL.
- Maurice, K. P. (2006). *Economía Internacional- Teoría y Política*. VOL 5. Madrid: Pearson Education.

- MIPRO. (7 de 11 de 2013). *Ministerio de Industria y Productividad*.
Obtenido de www.industrias.gob.ec
- MIRANDA, J. (2005). *Gestión de Proyectos*.
- Mujica, A. &-E. (6 de 7 de 2013). www.rlc.fao.org. Obtenido de
<http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/produ/cdrom/contenido/libro03/home03.htm>
- Otero, A. I. (2008). *Teoría de introducción al Comercio Justo*. Canadá:
Universidad de Montreal.
- Paul, K. (1997). *El Internacionalismo Moderno*. Barcelona: Crítica.
- PERALTA, E. (2010). *INIAP Tunkahuan, variedad mejorada de quinua de bajo contenido de saponina*. Quito: INIAP.
- PRIETO, J. (2003). La gestión Estratégica. En J. E. H, *Mapa de Factores del éxito de la gestión* (pág. 42). ECOE.
- PRIETO, J. H. (2003). *La gestión Estrategica Organizacional. Guía Practica para el diagnostico empresarial* . ECOE.
- PROECUADOR. (2013). *Perfil de Quinua en Alemania*. De
<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-quinua-en-alemania-2013/>.
- Proecuador. (2013). *PRODUCTOS de Interes al Mercado Aleman, Chino y Canadiense*.
- PROECUADOR. (5 de 4 de 2013). *QUINUA ECUADOR*. Obtenido de
CONSORCIO ECUATORIANO DE EXPORTADORES:
<http://www.quinuaecuador.com/index.php/2012-03-06-18-05-25>
- PROECUADOR. (2013). www.proecuador.gob.ec.
- PROECUADOR. (2015). *PLATAFORMA DE NEGOCIOS Y LOGÍSTICA*.
- PROECUADOR, A. (2013). *Requisitos del Comprador De*
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_PPM2013_QUINUA_ALEMANIA_II.pdf.
- PROECUADOR, b. (2013). *Analisis de Mercado.De*
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_PPM2013_QUINUA_ALEMANIA_I.pdf.
- PROECUADOR, c. (2013). *Haciendo negocios. De*
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_PPM2013_QUINUA_ALEMANIA_III.pdf.

- Quinoa, C. d. (2013). *Catálogo de empresas del consorcio de quinua*. Provincias del Corredor Andino.
- ROBBINS, S. (2000). *Administración*. PEARSON EDUCATION.
- ROSALES, P. M. (1999). *Diccionario de Administración*.
- S, J. (2003). *Cultivo de granos andinos en Ecuador*. Quito: Abya Yala.
- SALLENAVE, J. P. (2000). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Norma.
- SENAE. (23 de 11 de 2013). *Servicio Nacional de Aduana*. Obtenido de www.aduana.gob.ec:
<http://www.aduana.gob.ec/files/pro/pro/oce/2013/SENAE-MEE-2-2-001-V1.pdf>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir Ciudadano 201-2017*. Quito.
- Sepúlveda, P. R. (1999). *¿Que es la Competitividad?* San José Costa Rica: Instituto interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA.
- SRI. (3 de 1 de 2013). Obtenido de www.sri.gob.ec: www.sri.gob.ec
- Yep, J. F. (2009). *Propuesta de Estrategia e instrumentos para mejorar la seguridad alimentaria en el Ecuador*. Can.
- GUIA DE MERCADO - ALEMANIA (2013). De:
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/285080533rad4E163.pdf>
- GRANOS ANDINO (2001- 2010) De:
http://www.biodiversityinternational.org/uploads/tx_news/Granos_andinos_avances_logros_y_experiencias_desarrolladas_en_quinoa_ca%C3%B1ahua_y_amaranto_en_Bolivia_1413.pdf
- PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACION DEL HABA CONGELADA AL MERCADO ALEMAN (2010) De:
https://www.researchgate.net/publication/277135853_PROYECTO_DE_FACTIBILIDAD_PARA_LA_EXPORTACION_DEL_HABA_CONGELADA_AL_MERCADO_ALEMAN_PERIODO_2010_-_2019

MSc. Ana María Alcívar Alcívar (1986)

Magíster en Comercio Exterior, mención Gestión de la Industria Portuaria (2014). Ingeniera en Marketing y Negociación Comercial (2010). Seis años de experiencia docente en carreras de grado, dictando principalmente asignaturas de las áreas: marketing, administración, comercio exterior. Doce años de experiencia profesional principalmente en las áreas de: administración de empresas, gestión de proyectos sociales y productivos, marketing de productos, marketing de servicios. decanato_online@uteg.edu.ec

ISBN: 978-9942-757-04-3

