



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Estrategias de diferenciación para aumentar la competitividad de empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de quinoa hacia el mercado de Barcelona-España en el 2021.

**CORREA MEDINA TATIANA LIZBETH
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**CASTRO CHILES MADISSON ROMINA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA
2022**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Estrategias de diferenciación para aumentar la competitividad de empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de quinoa hacia el mercado de Barcelona-España en el 2021.

**CORREA MEDINA TATIANA LIZBETH
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**CASTRO CHILES MADISSON ROMINA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA
2022**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

ANÁLISIS DE CASOS

Estrategias de diferenciación para aumentar la competitividad de empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de quinoa hacia el mercado de Barcelona-España en el 2021.

**CORREA MEDINA TATIANA LIZBETH
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**CASTRO CHILES MADISSON ROMINA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

ARIAS MONTERO JORGE EDUARDO

**MACHALA
2022**

Castro - Correa

por Castro Correa

Fecha de entrega: 02-sep-2022 09:38a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1891357564

Nombre del archivo: TUDIO_DE_CASO_PARA_TURNITIN_-_ROMINA_CASTRO,_TATIANA_CORREA.docx
(1.42M)

Total de palabras: 13487

Total de caracteres: 73135

Castro - Correa

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	1%
2	revistas.uide.edu.ec Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
4	www.scielo.org.bo Fuente de Internet	<1%
5	agroecuador.org Fuente de Internet	<1%
6	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.unapiquitos.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Del Magdalena Trabajo del estudiante	<1%

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

Las que suscriben, CORREA MEDINA TATIANA LIZBETH y CASTRO CHILES MADISSON ROMINA, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado Estrategias de diferenciación para aumentar la competitividad de empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de quinoa hacia el mercado de Barcelona-España en el 2021., otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Las autoras declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



CORREA MEDINA TATIANA LIZBETH

0706692779



CASTRO CHILES MADISSON ROMINA

0706364601

DEDICATORIA

El presente trabajo con fines de titulación está dedicado en primer lugar a Dios por darnos sabiduría y permitirnos culminar nuestros estudios con éxito, a nuestros padres por apoyarnos siempre y a nosotras porque nos llena de orgullo haber llegado hasta este punto y saber que estamos próximas a ser unas profesionales .

Madisson Romina Castro Chiles

Tatiana Lizbeth Correa Medina

AGRADECIMIENTOS

- Agradecemos a Dios por inspirarnos y llenarnos de valor.
- A nuestros padres, abuelos, y familiares.
- A nuestros compañeros de curso por siempre apoyarnos cuando teníamos problemas.
- A nuestras amigas incondicionales que formamos desde el pre-universitario, por siempre estar ahí para todo.
- A los docentes: Dr. Luis Carmona, Ing. Mayiía Gonzáles, Dra. Marcela Capa, Ing. Marco Sánchez, Ing. Jimmy Diaz, Ing. Eduardo Arias, que nos guiaron y aportaron con sus conocimientos para nuestro trabajo de titulación.
- A la Ing. Viviana Viteri, Gerente General de la empresa Cereales Andinos, por habernos permitido tomarlos como referencias y brindarnos información y documentos de gran ayuda para nuestro trabajo.

RESUMEN

Con el presente trabajo se pretende demostrar cómo las empresas exportadoras de estos productos diferenciadores, que cada día aumentan su demanda, han logrado pasar fronteras con productos estrellas como los snacks de quinoa, empleando diferentes estrategias, desde que la FAO declaró en el 2013 el año internacional de la quinoa, la producción y derivados de la misma ha estado en auge. Ecuador con su rico suelo fértil es fuente de vida de este pseudocereal, el grano que florece principalmente en la región andina del país, provee trabajo a los agricultores que se dedican a la siembra del mismo. Es por eso que el objetivo principal de este estudio de caso es aumentar la competitividad de empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de quinoa aplicando la implementación de estrategias de diferenciación para un mejor posicionamiento en el mercado de Barcelona. Mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo debido a que se analizan factores circunstanciales que rodean al sector exportador, tales como niveles de competitividad, tasas de exportación, gustos, preferencias y hábitos de los consumidores de estos productos, a través de la indagación de fuentes y el uso de los instrumentos. De igual manera, delimitar las ventajas competitivas de una organización a través de métodos estadísticos. Los resultados obtenidos revelan que el sector exportador ecuatoriano de snacks de quinoa necesita diversificar su oferta a partir de snacks cuyo enfoque se centre en la preservación del bienestar y la salud del consumidor, así mismo diversificar la oferta del producto en términos de presentación, calidad, textura, empaque, entre otros atributos de relevancia. Y para poder aumentar su competitividad, deben realizar inserción de los snacks en mercados internacionales por medio de alianzas estratégicas, como la que sostienen actualmente con Nestlé, siendo un aliado clave para fomentar la expansión del mercado de quinoa ecuatoriano hacia otros destinos.

PALABRAS CLAVES: COMPETITIVIDAD, EMPRESAS EXPORTADORAS, ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN, SNACKS DE QUINOA, VALOR AGREGADO.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate how companies exporting these differentiating products, which are increasingly in demand, have managed to cross borders with star products such as quinoa snacks, using different strategies, since the FAO declared 2013 the international year of quinoa, the production and derivatives of quinoa has been booming. Ecuador with its rich fertile soil is a source of life for this pseudocereal, the grain that flourishes mainly in the Andean region of the country, providing work for farmers who are dedicated to planting it.

That is why the main objective of this case study is to increase the competitiveness of Ecuadorian exporting companies of quinoa snacks by applying the implementation of differentiation strategies for a better positioning in the Barcelona market. Through a quantitative and qualitative approach due to the fact that circumstantial factors surrounding the export sector are analyzed, such as levels of competitiveness, export rates, tastes, preferences and habits of consumers of these products, through the investigation of sources and the use of instruments. Similarly, to delimit the competitive advantages of an organization through statistical methods. The results obtained reveal that the Ecuadorian export sector of quinoa snacks needs to diversify its offer from snacks whose focus is on preserving the well-being and health of the consumer, as well as diversify the product offer in terms of presentation, quality, texture, packaging, among other relevant attributes. And in order to increase their competitiveness, they must insert the snacks into international markets through strategic alliances, such as the one they currently have with Nestlé, which is a key ally to promote the expansion of the Ecuadorian quinoa market to other destinations.

KEYWORDS: COMPETITIVENESS, EXPORTING COMPANIES, DIFFERENTIATION STRATEGIES, QUINOA SNACKS, ADDED VALUE.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
ÍNDICE GENERAL	9
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	12
LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	17
1.1 Antecedentes históricos.	17
1.1.1 Evolución de la gestión estratégica de diferenciación en el proceso de comercialización de productos derivados de Quinoa	18
1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales.....	19
1.2.1 Caracterización del proceso de comercialización de productos derivados de Quinoa y de las estrategias de diferenciación.....	20
1.2.2 Caracterización gnoseológica, económica y administrativa de la comercialización de productos derivados de Quinoa.	23
1.2.3 Caracterización gnoseológica y metodológica de las estrategias competitivas	25
1.3 Antecedentes contextuales.....	26
1.3.1. Análisis de las exportaciones de snacks quinoa de Ecuador por países.	27
1.3.2 Países proveedores a España de snacks y derivados de quinoa. (Competencia internacional)	28
1.3.3. Empresas ecuatorianas exportadoras de snacks de quinoa	28
1.3.4 Valoración de la situación actual de las ventajas competitivas del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021.	31

1.3.5 Análisis de snacks de quinoa en el mercado objetivo.....	32
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA Y MATERIALES UTILIZADOS	34
2.1 Tipo de estudio o investigación realizada.....	34
2.2 Paradigma o enfoque desde el cual se realizó.....	34
2.3 Población y muestra.....	34
2.3.1 Población	34
2.3.2 Muestra	34
2.4 Métodos teóricos con los materiales utilizados.	35
2.4.1 Histórico- lógico	35
2.4.2 Analítico – sintético e Inductivo – deductivo	35
2.4.3 Abstracción – concreción.....	35
2.4.4 Modelación	35
2.4.5 Sistémico.....	36
2.5 Métodos empíricos con los materiales utilizados.	36
2.6 Técnicas estadísticas o matemáticas para el procesamiento de los datos obtenidos.	36
2.7 Técnicas de investigación utilizadas.....	36
CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	37
Fundamentación teórica del aporte práctico	37
3.1 Ficha técnica de la empresa Cereales Andinos	38
3.2 Elaboración del aporte práctico	39
3.2.1 Técnica de entrevista	39
3.2.2 Técnica de la encuesta	45
3.2.3 Matriz FODA	51
3.2.4 Matriz de Perfil Competitivo	52
CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	55
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA	62

ANEXOS	67
ANEXO A: Guía de entrevista	67
ANEXO B: Guía de encuesta	70
ANEXO C: Lista de empaque de Cereales Andinos	73
ANEXO D: Lista de Precios de Cereales Andino	71

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.....	27
TABLA 2.....	28
TABLA 3.....	29
TABLA 4.....	32
TABLA 5.....	38
TABLA 6.....	51
TABLA 7.....	53
TABLA 8.....	57

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1.....	45
ILUSTRACIÓN 2.....	45
ILUSTRACIÓN 3.....	46
ILUSTRACIÓN 4.....	46
ILUSTRACIÓN 5.....	47
ILUSTRACIÓN 6.....	47
ILUSTRACIÓN 7.....	48
ILUSTRACIÓN 8.....	48
ILUSTRACIÓN 9.....	49
ILUSTRACIÓN 10.....	49
ILUSTRACIÓN 11.....	50
ILUSTRACIÓN 12.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

FAO= Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

BCE= Banco Central del Ecuador

CORPEI= Corporación de Promoción de Exportaciones del Ecuador

PMC= Plan de Mejora Competitiva

MAG= Ministerio de Agricultura y Ganadería

MAGAP= Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

INIAP= Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias

MCE= Ministerio de Comercio Exterior

HACCP= Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control / Hazard
Analysis and Critical Control Points

BRC= Consorcio Británico de Minoristas/British Retail Consortium

RSE= Responsabilidad Social Empresarial

SBU= Salario Básico Unificado.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los sectores comerciales han sido afectados sobremanera debido a la emergencia sanitaria producto del COVID-19; recientemente se avecina una reactivación económica de forma gradual que permita normalizar las actividades y operaciones en diversos ámbitos. Particularmente se hace mención al sector exportador de productos derivados de Quinoa, en palabras de Ibarra (2019) en el año 2019 se concretó un estimado de \$4'830560 por concepto de exportaciones de Quinoa de Ecuador hacia el mundo, en el 2020 se produjo una contracción del 15% por cierre de operaciones y limitaciones en cuanto a fronteras, mermando el comercio internacional y los réditos percibidos por tal concepto.

Paralelamente, términos como la competitividad y la diferenciación estratégica son elementos sustanciales no solo para el comercio exterior, sino para la operatividad sistemática en las organizaciones que cada día tratan de adaptarse a las necesidades del mercado, formulando estrategias y líneas de acción para concretar nuevas negociaciones que les permitan prosperar a largo plazo. En el contexto de la industria de la Quinoa ecuatoriana, Basantes et al. (2019) explica que alrededor del 70% de productos derivados de esta planta presentan un enfoque sostenible con miras hacia la producción orgánica, esto representa la practicidad de la competitividad y fundamenta la utilización de las estrategias comerciales para diferenciarse de otras industrias.

A pesar de las grandes oportunidades de mercado internacional para los snacks a base de quinoa, existe una gran competencia y exigencias de estándares de calidad. Otros de los problemas que presentan nuestras empresas ecuatorianas para la exportación de los snacks son los diferentes tipos de certificaciones que ahora exigen por la alta demanda de consumidores de productos saludables, así mismo, la deficiente responsabilidad social empresarial que no permite la explotación del potencial exportador, amenaza de nuevos y actuales competidores y por último los productos sustitutos.

Con lo mencionado anteriormente, el siguiente análisis de caso tiene como planteamiento de problema “¿Cómo aumentar la competitividad en el sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021?”, el cual el objeto de estudio es el proceso de comercialización de productos derivados de Quinoa. Así mismo, el objetivo general de este estudio es aumentar la competitividad de empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de Quinoa mediante la implementación de estrategias de diferenciación para un

mejor posicionamiento en el mercado de Barcelona, obteniendo los siguientes objetivos específicos para esta investigación:

- Determinar la evolución de la gestión estratégica de diferenciación en el proceso de comercialización de productos derivados de Quinoa en relación con la competitividad del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021.
- Caracterizar gnoseológicamente la comercialización de productos derivados de quinoa.
- Caracterizar gnoseológicamente las estrategias de diferenciación.
- Valorar la situación actual de la competitividad del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021.
- Fundamentar teóricamente las estrategias de diferenciación

La hipótesis es "un conjunto de datos que describen a un problema, donde se propone una reflexión y/o explicación que plantea la solución a dicho problema" (Pájaro Huertas, 2002), por lo tanto la hipótesis de nuestro estudio es: Si se implementa una estrategia de diferenciación para un mejor posicionamiento en el mercado de España, entonces se aumenta la competitividad de las empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de Quinoa en el 2021.

Por otro lado (Oyola García, 2021) define a la variable como un atributo clave sobre la cualidad o propiedad que se observa a partir de la experimentación con el fin de atribuirle ciertas características, además de que puede ser medida a través de métodos cuantitativos o cualitativos, dentro de esta investigación la variable independiente es la estrategia de diferenciación y la dependiente es aumentar la competitividad de las empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de quinoa, ya que se pueden diferenciar con un valor agregado en la exportación de snacks de quinoa, ya sea en presentación, calidad donde incluyan las certificaciones de productos orgánicos o gluten free, marca, diseño, origen del producto, etc. Todas estas características hacen de un producto mucho más apetecido por un mercado donde la demanda y exigencia de productos de calidad y saludables crece constantemente.

Se tienen como métodos teóricos utilizados el: histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo, abstracción-concreción, modelación y sistémico, los métodos

empíricos empleados son la entrevista dirigida y la encuesta, y el método estadístico es el Matemático Porcentual.

Con los instrumentos utilizados se busca determinar las estrategias competitivas y fortalecer los productos de snacks de quinoa para que puedan llegar al mercado español así como lo ha hecho a otros países. Por lo tanto gracias a la entrevista que se realizó a la gerente general de empresa Cereales Andinos se han identificado varias estrategias de diferenciación que tanto ellos como las demás empresas exportadoras pueden seguir para aumentar su competitividad, entre las cuales están implementar una gama diversificada de snacks a base de quinoa, tanto en sabores y presentaciones, además si los productos van dirigidos al mercado europeo, se deben basar mucho en la tabla y contenido nutricional, ya que en un estudio realizado por la misma empresa, su mercado objetivo se enfoca más en esos aspectos.

El desarrollo de este estudio se segmenta en cuatro capítulos para lograr una mejor comprensión por parte de los lectores.

En el primer capítulo se realiza la revisión de la lectura mediante artículos científicos para poder describir los antecedentes históricos, conceptuales y contextuales que acontecen a la quinoa en Ecuador, desde la siembra hasta la comercialización y exportación de los derivados de la misma, permitiendo así conocer cuales son las estrategias usadas para lograr posicionar este producto con valor agregado en el mercado nacional e internacional.

En el segundo capítulo, se describe la metodología empleada y materiales utilizados los cuales evidencian cómo se llegó a los resultados obtenidos.

Seguido por el capítulo tres, donde se procede a fundamentar el aporte práctico, haciendo uso de los métodos empíricos, en este caso se emplearon dos, los cuales son las entrevista dirigida y la encuesta.

En el capítulo cuatro y último, se debaten los resultados obtenidos, los cuales han sido previamente corroborados con los instrumentos mencionados anteriormente.

Finalmente, con todo el estudio realizado se plantean las conclusiones y recomendaciones en base a las investigaciones de fuentes oficiales, la entrevista con la gerente de la empresa que se toma como referencia y las encuestas a los consumidores, para así determinar que se ha cumplido los objetivos planteados.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes históricos.

La caracterización histórica de la quinoa data de diversas agriculturas en los Andes de América del Sur, especialmente en las regiones andinas en donde surge la quinoa, originaria de una zona que comparte territorio entre Perú y Bolivia. Así, Arapa (2019) explican que la quinoa se consume en diversas regiones de Ecuador, Bolivia, Perú, Colombia, Chile y Argentina cuyo origen dataría de hace 5000-7000 años AC. Además, otros estudios según (Ayala Félix, 2013) señala que la quinoa contaba con una amplia distribución en territorio Incaico previo a la invasión y colonización española haciendo alusión a que este grano era uno de los granos mayormente cotizados entre territorios andinos por su gusto, textura y propiedades que aportan energía y vitalidad al organismo.

Desde esta perspectiva se puede connotar que la quinoa es un grano altamente valorado desde épocas precolombinas por su calidad, tomando en cuenta que se produce en ecosistemas andinos hoy en día es un producto con alto valor para la exportación, razón por la que se cimienta el interés por este alimento enfatizando en analizar su composición y formas de diversificar el grano con la finalidad de garantizar con una amplia variedad del producto, en consecuencia, los derivados de la quinoa se distribuyen hacia otros territorios a nivel internacional, demostrando un rendimiento eficaz que otorga réditos aceptables para los productores y comercializadores de este grano. (Vargas Zambrano et al., 2019)

En este orden de ideas, Benique (2021) señala que la quinoa es un alimento con diversas utilidades, pues es empleado en la industria alimenticia, animal, uso medicinal e industrial como fuente libre de gluten. Ante esto, se evidencia una evolución sistemática que otorga competitividad al producto, implicando en términos de comercialización, industrialización y diferenciación estratégica para la gestión de la quinoa como alimento de exportación. Este reconocimiento se ajusta a los requerimientos del mercado internacional, quien considera variables competitivas o de valor agregado en el producto, razón por la que se diversifica este grano en bienes sustentables para su apreciación en medios extranjeros.

1.1.1 Evolución de la gestión estratégica de diferenciación en el proceso de comercialización de productos derivados de Quinoa

En palabras de Calvache & Valle (2021) mencionan que los conocimientos sobre el potencial de la quinoa datan de tiempos remotos en tierras andinas, formando parte de su cultura y tradición pues a partir de la década de 1980 es que se dio la apertura para que en otras localidades se reconozca la calidad de este alimento como medio para la agricultura, industria alimenticia y medicinal. Además, se reconoce el derecho de manejar buenas prácticas de agricultura para respetar el ecosistema manteniendo las tradiciones andinas en plena sinergia con la administración y gestión competitiva actual.

De esta perspectiva Cañarejo et al. (2021) reconocen que en territorios como Bolivia, Perú y Ecuador el boom por la demanda de la quinoa se dio a finales de la década de 1980 e inicios de 1990, siendo uno de los commodities más valorados con alto grado de exportación además de ser fuente de investigación por su valor nutricional y de gran rendimiento, así se sostiene que en mercados como en Bolivia este grano se caracteriza por su firmeza, consistencia y textura ideal para su comercialización en territorios extranjeros que gusten de un producto que pueda evolucionar en otras fuentes de preparaciones, harinas, bebidas, infusiones, etc.

A esto se añade que el valor diferencial de la quinoa ha evolucionado como parte de la demanda y exigencia de los mercados internacionales por un producto cuya diversidad resida en la versatilidad del mismo, aplicando métodos de procesamiento que se enfocan en transformar el grano de quinoa en otras variaciones que surgen como suplementos que solventen las necesidades en tales mercados.

Así Coyllar et al. (2021) explica que esta tendencia de investigar la quinoa y su comercialización deriva en la consecución de derivados de quinoa, es decir, incrementar su propiedad intelectual otorgando nuevas propiedades que impulsen el desarrollo de este a largo plazo. Estos nuevos productos derivados de la quinoa se han centrado en la salud e industria de alimentos procesados, pues en el primero se han obtenido extractos de quinoa para productos dermatológicos, y en la industria alimenticia se extraen harinas, bebidas, masas precocidas y snacks.

Igualmente, Espitia et al. (2022) señalan que la quinoa es visualizada como una mercancía diversa, no solo como alimento, pues contribuye con la expansión de la demanda internacional por su diversidad y versatilidad reforzando la cadena de valor en cuanto a

la producción de este alimento y formalizando oportunidades de negocio a partir de los derivados de este grano, cuyo enfoque se centre en la sostenibilidad y la aplicabilidad en mercados emergentes. Esto quiere decir que se gestionen los procesos necesarios para que la comercialización de la quinoa se dirija mediante lineamientos de innovación que enfatizan en diversificar la matriz productiva de este alimento, potenciando la calidad de los derivados de este y afianzando la responsabilidad por contribuir activamente en métodos de sostenibilidad.

1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales.

Es importante centrarse en el conocimiento técnico y científico que rodea las características sobre comercializar y gestionar estratégicamente medidas de diferenciación en la quinoa, reflejando de esta manera una tendencia hacia la investigación y el análisis práctico sobre este alimento y su aporte en el comercio exterior. De este modo, Guardián & Trujillo (2019) explican que teóricamente la comercialización de quinoa radica en la actividad de compraventa del grano en mercados internos o externos, apuntando a que un primer factor que refleja la innovación en este sector es la mercantilización, pues implica que la economía se dirija en un sentido de calidad para la práctica de buenos métodos de estandarización del producto, desde su preparación hasta su empaquetado y distribución en los diversos puntos de exportación a en mercados extranjeros.

La forma de organización facilita implementar procedimientos innovadores orientados a la interacción entre organizaciones que permite la distribución de productos derivados de quinoa hacia otros mercados (Jilapa, 2019). Además, se detalla que la calidad es un elemento importante al momento de reconocer las propiedades del producto, para ello se utilizan mecanismos que contribuyan en la gestión de la calidad como medida de normalización de los procesos internos destinados al comercio, la comunicación y la venta final del producto en sí.

Asimismo Mendoza et al. (2021) explican que otro de los puntos de innovación de la quinoa y su comercialización recaen en la gobernanza, pues la quinoa se adentra en una especie de red agroalimentaria alternativa como un producto relacionado fuertemente con la calidad y las garantías de un comercio justo (fair trade), debido principalmente al contexto de este grano y su utilidad como materia prima de exportación y versatilidad

para la industria de alimentos procesados y en el sector de la salud; se reconoce de igual manera que la gobernanza alimentaria se evidencia en productos que son cotizados en mercados internacionales en consecuencia, la quinoa fortalece estas redes agroalimentarias ya que al ser un alimento sumamente valorado en otros medios se le otorga la calidad a través de los métodos de producción, cumpliendo con la premisa fundamental de agregar un valor diferencial en el producto consolidando de este modo el encasillamiento de la quinoa como una semilla altamente competitiva.

1.2.1 Caracterización del proceso de comercialización de productos derivados de Quinoa y de las estrategias de diferenciación.

El proceso de desarrollo de la industrialización del agro en la región andina a través de la quinoa está en etapa emergente, pues como tal se han desarrollado ciertos métodos para la evolución de este grano en productos derivados con valor agregado que nutran a otros mercados internacionales. No obstante, Olarte et al. (2016) afirma que debido a la utilidad y la aplicación de la quinoa en la gastronomía este posee un abanico de posibilidades que permitiría el posicionamiento de este alimento más allá de un insumo o materia prima, es decir, que evolucione el concepto de comercializar la quinoa y se centre en la industrialización de este como medida para generar una amplia gama de alternativas para su comercialización, generando alternativas tecnológicas adecuadas para la gestión de esta actividad en plena correspondencia por incrementar el valor diferenciador de la agricultura de la quinoa a largo plazo.

De este contexto se desprende que una de las características que distinguen la comercialización de la quinoa es la extracción del almidón como alternativa estratégica, ya que Pinedo (2018) manifiesta que los almidones se han constituido en un insumo altamente empleado en la industria gastronómica por su adaptabilidad, además de tener un costo bajo. Esto puede servir especialmente para incrementar el nivel de espesor en salsas y potajes o como agente emulsionante para otras preparaciones. Igualmente se reconoce que este sistema de producción de quinoa se apunta como un modo de impulsar este sector, pasando de ser un simple insumo o materia prima a un complemento alimenticio con gran valor nutricional. (Durán, 2019)

Por otra parte, para incurrir en el apartado de diferenciación estratégica de la comercialización de quinoa y sus derivados es importante hablar sobre el posicionamiento, ya que autores como Tamayo & Alegre (2022). explican que este

elemento hace referencia a un lugar en particular en la mente de la persona que asocia un estímulo con una marca o producto en específico, reconociendo sus atributos, características, además de establecer comparativas y medios de diferenciación, esto conlleva al desarrollo de elementos que contribuyan a generar un valor diferenciador o ventaja competitiva en el producto, otorgando mejor posicionamiento y garantizando un lugar en la mente del cliente.

Complementando lo anterior, Torres et al. (2020) afirman que una declaratoria sobre estrategias de diferenciación estratégica que permita impulsar la industria de la quinoa y sus derivados recaen en estrategias basadas en el valor nutricional de la quinoa per se, considerando una ventaja que genera diferenciación por sobre otros cereales debido a su consistencia, textura y calidad. Además, se afirma que este tipo de ventaja competitiva se relaciona con la calidad nutricional de este grano, pues posee aminoácidos en cantidades más elevadas que otros cereales.

Asimismo, Tudela et al. (2021) destaca que otra estrategia de diferenciación es el posicionamiento basado en atributos, esto se justifica en la versatilidad de la quinoa como elemento base para la preparación de otros alimentos o suplementos tales como la harina, el compostaje, bebidas, snacks, infusiones, etc. Al diversificar la capacidad de producción de derivados de quinoa se crea automáticamente valor competitivo al producto, mejorando su cadena de valor y la manera en cómo responde a los mercados internacionales al atender sus requerimientos, pues en el comercio exterior se requiere de productos altamente competentes que impulsen las economías locales con el fin de obtener mejores réditos a partir de estas actividades, infiriendo además en que la demanda actual por productos que mejoren el estilo de vida de las personas está en auge, siendo la quinoa uno de los productos estrella dada su adaptabilidad ante diversos modos de prepararla y consumirla.

Como bien se han determinado cierto tipo de estrategias de diferenciación para la quinoa y sus derivados para que estos alcancen un mayor nivel de posicionamiento al ser requeridos en mercados internacionales, estos tenían un enfoque más centrado en la acción del comercio, ahora bien, es ideal que se complementen con unas estrategias de comunicación de valor, la cual en palabras de Arapa (2019) presenta lineamientos que hacen referencia a la parte creativa que está relacionada con la estrategia de posicionamiento como tal, es decir, una idea que se centre en referenciar el valor nutricional de la quinoa y su superioridad frente a otros productos similares, incluyendo

para tal efecto los insumos o productos derivados que surgen la industrialización de este bien.

De forma paralela, se reconoce que es importante la implementación de medios de comunicación que busquen la atención del consumidor a través de elementos audiovisuales que sustenten la información nutricional de la quinoa, sus derivados y la forma en cómo estos elementos influyen en el organismo, mejorando de cierta manera los hábitos de las personas en su día a día, además de convertirse en un producto mayormente demandado por otras naciones, impulsando el comercio exterior y posibilitando las vías de acceso hacia un mejor porvenir en lo que respecta a la exportación de este cereal.

Se ha mencionado en epígrafes anteriores que las empresas obtienen mejores beneficios a través del impulso de las ventajas competitivas, mejorando o incorporando nuevos métodos de producción y comercialización cuyo enfoque se centra en la innovación de los procesos para el aseguramiento de la calidad, esto como bien indica Mendoza (2021) radica principalmente en la existencia de factores que ayuden a estimular la demanda del producto sea en territorio local en medios exteriores, evolucionando el concepto de mercado tradicional y expandiendo los horizontes comerciales de la quinoa para liderar en términos de costos, características, modos de distribución, canales de comunicación y participación de mercado. Esto se traduciría en mejorar no solo la forma de comercializar el producto, que en este caso es la quinoa y sus derivados, sino de contribuir a crear las oportunidades para gestar mecanismos para la diversificación del producto, que pase de ser "materia prima" o "insumo" a producto con valor agregado.

Principalmente, Cañarejo et al. (2021) hacen alusión que otra estrategia de diferenciación para el posicionamiento de los derivados de la quinoa en el mercado exterior es la de utilizar un enfoque de sostenibilidad en los métodos de producción, apoyándose en filosofías como el residuo cero que consiste en la gestión de los desechos sólidos o residuos producto de la actividad operativa en una empresa. Esto forma parte de la responsabilidad social empresarial, que permite vincular de cierta manera procedimientos y mecanismos que disminuyan gradualmente los efectos negativos en el medio ambiente; esto conlleva a que tanto la empresa como la marca sean más reconocidas dentro de su ámbito y por tanto, más cotizadas en el mercado internacional.

Al fusionar estos elementos sostenibles en la producción y comercialización de quinoa se puede establecer que la cadena de valor del mismo se modifica de tal manera que permita

el establecimiento de ideas innovadoras convirtiéndose en un producto más atractivo para la exportación, impulsando la oferta de derivados de la quinoa volviéndose en elementos referentes para la caracterización de la innovación estratégica a partir de la creación de ventajas competitivas que motiven al posicionamiento en estos nuevos mercados de tal manera que el crecimiento sea gradual y redituable de forma prolongada.

1.2.2 Caracterización gnoseológica, económica y administrativa de la comercialización de productos derivados de Quinoa.

La quinoa (*Chenopodium quinoa* Willd.) es una especie nativa de Sudamérica, más específico su centro de origen es en los Andes de Bolivia y Perú. Aunque su área de dispersión geográfica es bastante amplia, no sólo por su importancia social y económica, sino porque en ella se encuentra la mayor diversidad de ecotipos tanto cultivados técnicamente como en estado silvestre. En el mismo informe, la FAO sostiene que la región Andina corresponde a uno de los grandes centros de origen de las especies cultivadas, por otro lado, el cultivo tiene una extraordinaria adaptabilidad a diferentes pisos agroecológicos (FAO, 2011)

Ecuador es considerado uno de los mayores productores a nivel Latinoamérica de quinoa, no obstante, el país produce una cantidad muy inferior comparado con Perú y Bolivia, y pese a aquello en términos de rendimiento promedio, el país posee el mejor rendimiento. En ese sentido, se prevé que el país ganará competitividad no sólo incrementando su área de producción, sino su productividad, calidad y reconocimiento nacional e internacional (Centeno et al., 2022)

El entorno del sector agrícola del Ecuador, se ha ido modificando de forma acelerada en los últimos años gracias a la apertura del comercio exterior. En el país las zonas de producción que mantienen relaciones con empresas privadas destinan muy poco producto al mercado nacional, pues la mayor parte de la producción se exporta a Estados Unidos, Israel y algunos países de la Unión Europea. Esto se debe a que los ecuatorianos consumen cerca de media libra de quinoa al año y no hay suficiente demanda. Siendo así, la falta de consumo de quinoa se debe al desconocimiento del aporte nutricional por parte de los ecuatorianos, lo cual se debe solucionar con mayor promoción en el mercado nacional (Velásquez, 2019)

- **Procesado**

Según (López et al., 2012), en su artículo sobre procesamiento de quinoa expone diferentes métodos para el procesamiento de la quinoa, como método en seco, húmedo y combinado. El autor señala que la quinoa atraviesa distintos procesamientos postcosecha antes de estar lista para su consumo. En primer lugar, esta debe ser mejorada, donde pasa por un conjunto de procedimientos para eliminar la saponina. Este procedimiento varía según el ecotipo, porque poseen un contenido de saponina diferente. Además, su mejoramiento varía de acuerdo con el destino culinario deseado: graneado, pop quinoa o en florcita, harina de granos tostados, sopa, entre otros (Huamani-H et al., 2020)

Generalmente las semillas de quinoa son procesadas con el objetivo de reducir su sabor amargo y ser empleadas para la obtención de diversos productos alimenticios. Tradicionalmente los campesinos de quinoa han realizado la remoción de este grupo de compuestos mediante el lavado sucesivo con agua o a través de abrasión mecánica (Ahumada et al., 2016)

- **Recepción**

Este proceso es muy importante ya que se recibe la materia prima para ser tamizada, con el fin de liberar todas las impurezas. En esta fase, también se considera la etapa de la oxigenación de las harinas, ya que contribuye en el proceso de mezclado de los componentes de la materia prima. Los granos también se someten a un proceso de remojo y turbulencia donde se genera una intensa fricción húmeda entre los granos y las paredes de la máquina lavadora lo que provoca el desprendimiento del pericarpio y la saponina en forma de espuma (Jilapa, 2019)

- **Almacenamiento**

Según la (FAO, 2016), en su guía sobre el cultivo de la quinoa señala que el almacenamiento es un paso importante dentro del proceso postcosecha de quinoa y es de mayor interés si se trata de semillas. De nada sirve que se haya logrado un buen proceso de clasificación o eliminación de impurezas si el almacenamiento es deficiente. Y según los estudios realizados para conservar semillas y granos comerciales de quinoa, se encontró que, si la semilla se va a conservar a corto plazo, es suficiente con almacenar en recipientes sellados como: bolsas o tarros y almacenarlos a 10°C o menos y con baja humedad ambiental; pero, si la

conservación es a mediano o largo plazo, (más de dos años), se recomienda sellar las semillas herméticamente y guardarlas en cámaras refrigeradas (0°C o menos).

1.2.3 Caracterización gnoseológica y metodológica de las estrategias competitivas

El mercado de la quinoa posee una gran importancia en el mercado internacional, donde su demanda se ve incrementada año a año. Es de suma importancia tener conocimiento tanto en el campo productivo como empresarial sobre el desarrollo del mercado para implementar estrategias que ayuden a intensificar las capacidades y la competitividad (Dueñas, 2014). En Latinoamérica el 80% de la producción está concentrada en Bolivia, Perú y Ecuador; y pese a aquello, la atomización interna en la organización de los productores no actúa como referente para la formación del precio internacional. Sin embargo, desde que la FAO declaró el año internacional de la quinoa en el 2013, la producción mundial creció por encima de la media, al igual que los precios internacionales y las exportaciones (Errecart, 2019)

De acuerdo con Diario el Universo, también sostiene que a nivel internacional el grano de quinoa ganó más importancia desde la declaratoria de la FAO, pero actualmente en Ecuador se sigue teniendo un mercado pequeño que compite con los mercados bolivianos y peruanos, que tienen mayor incentivo para su exportación (Reyes, 2020)

La gestión adecuada de la calidad permite obtener mayores ventajas de competitividad en los mercados internacionales, la cual contribuye en el mejoramiento del producto. En el libro titulado “Estudio y aplicación de estrategias de internacionalización para hojuelas de quinoa orgánica” expresa que la estrategia de diferenciación para incrementar las exportaciones en el contexto del cambio de la matriz productiva se alcanza agregando valor e innovación a los servicios logísticos, y que se ajuste a la planificación nacional y demandas internacionales (Agreda & Alcívar, 2017)

La diferenciación es un instrumento de mucha importancia porque ayuda a posicionar una marca o producto de manera más efectiva en cuanto al interés de satisfacer sus necesidades y deseos a través del ofrecimiento de valor. En ese sentido, hablar de posicionamiento es referirse a ocupar un lugar en la mente del consumidor, y que este reconozca las características del producto. De este modo, la estrategia de posicionamiento de la quinoa en el mercado internacional estará basada en el valor nutricional, considerado como ventaja diferencial en comparación a otros cereales y alimentos en general (Ayala Félix, 2013)

1.3 Antecedentes contextuales.

La Quinoa es un alimento con alto valor nutritivo por sus propiedades y componentes, en complemento a la concienciación reciente en temas relacionados a la salud y al bienestar del cuerpo se observa una creciente en la demanda de este producto en mercados extranjeros. Razón necesaria para tecnificar procesos que sirvan como punto de inflexión para el sector exportador de Quinoa y productos derivados de éste.

Es así que autores como Ibarra (2019) manifiestan que Ecuador debido a sus características geográficas, cosecha este producto y sus derivados tecnificando en procesos referentes a la gestión de calidad que permiten mejorar gradualmente la inocuidad de estos insumos. De forma paralela, el mercado europeo de Quinoa orgánica está en alza por las tendencias a consumir alimentos saludables y con alto valor nutricional, es así que se están planteando estrategias con enfoque en la sostenibilidad para cosechar Quinoa de manera orgánica.

Ante tal contexto (Basantes, Alconada, & Pantoja, 2019) señalan que existe un crecimiento progresivo en I+D (investigación y desarrollo) para gestionar productos derivados de quinoa que mantengan una visión hacia la responsabilidad social empresarial siendo un atributo importante hoy en día para garantizar la generación de ventajas competitivas, principalmente en el sector exportador pues desde el año 2018, Ecuador exporta quinoa a países de la Unión Europea como: Países Bajos (36%), Francia (21%), Alemania (17%) y otros países europeos (26%). Con ello se demuestra una tendencia creciente de la exportación de este producto hacia el exterior, complementando este hecho con un valor estimado de \$4'829300 netos que el país obtuvo como réditos por concepto de exportaciones de quinoa y derivados en el resto del mundo.

Partiendo de estos hechos, en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19 han mermado la capacidad productiva y de rendimiento en todos los sectores comercial, siendo un desafío actualmente el proponer estrategias que permitan sanear esta situación. No obstante, en palabras de Cauja (2019) explica que el rendimiento del sector exportador de quinoa y sus derivados se centra en ejercer medidas de producción orgánica y sostenibles que dignifiquen el producto final y concentren un alto valor tanto nutricional como de calidad, propiciando de este modo un alto índice de ventajas competitivas que les permitan diferenciarse de otros sectores; se incluye además la industrialización de la quinoa por medio de los derivados, pues en un mercado cambiante y volátil es necesario

que se amplíe el abanico de posibilidades respecto a la exportación de estos productos, es así que la producción actual se centra en harina de quinoa, snacks de quinoa, helados, manjares, cerveza, entre otros.

En tal sentido, esto favorece al mercado ecuatoriano de quinoa debido a que amplía su cartera de productos y les otorga valor, desde los procedimientos para la elaboración de los mismos hasta la logística empleada para ofrecerlos en mercados extranjeros; las metas actuales de este sector se concentran en la reactivación post-pandemia, agrupando elementos de innovación que se centran en la producción orgánica y sostenible, además de la industrialización del producto para ofertar derivados de gran calidad, cuya gestión se basa en la satisfacción de necesidades del mercado objetivo de quinoa.

1.3.1. Análisis de las exportaciones de snacks quinoa de Ecuador por países.

Tabla 1.

Listado de mercados importadores para un producto exportado por Ecuador bajo la partida arancelaria: 190490 Cereales (etc. maíz), en grano o en forma de copos o demás granos trabajados, precocidos o de otra forma

Unidad: %

País importador	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020	Valor exportado en 2021
EEUU	66,99	37	43	66,1	58,1
Panamá	0	0,9	4,8	12,8	36,2
Alemania	0	0	0	5,3	2
Perú	0	6,5	38,2	5,9	2
Chile	5	2,2	2,9	4,6	1,4
España	0	1,2	0	0	0,3
Australia	0	9	0	0	-
Canadá	0	27,3	0	0	-
Otros.	-	-	-	-	-

Fuente: (Trade map, 2022)

1.3.2 Países proveedores a España de snacks y derivados de quinoa. (Competencia internacional)

Tabla 2.

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por España en 2021. Producto: 1904 Hojuelas, copos de maíz y otros productos a base de cereales obtenidos por insuflado o tostado; ...

Exportadores	Valor importado en 2021 (miles de USD)	Cantidad importada en 2021	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Concentración en el mercado
Francia	50550	21067	Toneladas	2399	0,1
Alemania	40107	16890	Toneladas	2375	0,06
Reino Unido	25386	8046	Toneladas	3155	0,07
Bélgica	20279	7600	Toneladas	2668	0,16
Polonia	18634	10375	Toneladas	1796	0,06
Portugal	14975	8824	Toneladas	1697	0,13
Italia	10367	3146	Toneladas	3295	0,09
Países Bajos	3892	1552	Toneladas	2508	0,13
Austria	2358	453	Toneladas	5205	0,17
Grecia	730	117	Toneladas	6239	0,15
Finlandia	709	428	Toneladas	1657	0,14
EEUU	443	78	Toneladas	5679	0,52

Fuente: (Trade map, 2022)

1.3.3. Empresas ecuatorianas exportadoras de snacks de quinoa

Según estadísticas del Banco Central del Ecuador en los últimos 5 años, 25 empresas se han dedicado a la exportación de snacks de quinoa. No obstante, las siguientes 3 entidades son las que han tenido mayor participación en la exportación de este producto.

Tabla 3.

Destinos de las empresas exportadoras ecuatorianas de snack de quinoa en los últimos 5 años

Período	Código Subpartida	Subpartida	País Destino	RUC	Exportador
2017	1904900000	Los demás	ESTADOS UNIDOS	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2017	1904900000	Los demás	INDIA	1792683424001	MIKHUNATRADE CIA.LTDA.
2017	1904900000	Los demás	ESTADOS UNIDOS	1792683424001	MIKHUNATRADE CIA.LTDA.
2017	1904900000	Los demás	CHILE	1792683424001	MIKHUNATRADE CIA.LTDA.
2017	1904900000	Los demás	CHILE	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2017	1904900000	Los demás	ESTADOS UNIDOS	1792043786001	CEREALES ANDINOS CERANDINA CIA. LTDA.
2017	1904900000	Los demás	CHILE	1792043786001	CEREALES ANDINOS CERANDINA CIA. LTDA.
2017	1904900000	Los demás	REINO UNIDO	1792683424001	MIKHUNATRADE CIA.LTDA.
2018	1904900000	Los demás	CANADÁ	1792683424001	MIKHUNATRADE CIA.LTDA.
2018	1904900000	Los demás	ESTADOS UNIDOS	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2018	1904900000	Los demás	AUSTRALIA	1792683424001	MIKHUNATRADE CIA.LTDA.
2018	1904900000	Los demás	ESTADOS UNIDOS	1792683424001	MIKHUNATRADE CIA.LTDA.
2018	1904900000	Los demás	CHILE	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2018	1904900000	Los demás	ESPAÑA	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2018	1904900000	Los demás	ESTADOS UNIDOS	1792043786001	CEREALES ANDINOS CERANDINA CIA. LTDA.
2018	1904900000	Los demás	CHILE	1792683424001	MIKHUNATRADE CIA.LTDA.
2018	1904900000	Los demás	LÍBANO	1792043786001	CEREALES ANDINOS CERANDINA CIA. LTDA.

2018	1904900000	Los demás	SUDÁFRICA	1792043786001	CEREALES ANDINOS CERANDINA CIA. LTDA.
2019	1904900000	Los demás	ESTADOS UNIDOS	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2019	1904900000	Los demás	RUSIA	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2019	1904900000	Los demás	CHILE	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2019	1904900000	Los demás	PORTUGAL	1792683424001	MIKHUNATRADE CIA.LTDA.
2019	1904900000	Los demás	ESTADOS UNIDOS	1792043786001	CEREALES ANDINOS CERANDINA CIA. LTDA.
2019	1904900000	Los demás	CANADÁ	1792043786001	CEREALES ANDINOS CERANDINA CIA. LTDA.
2019	1904900000	Los demás	ESTADOS UNIDOS	1792683424001	MIKHUNATRADE CIA.LTDA.
2019	1904900000	Los demás	COREA (SUR), REPÚBLICA DE	1792043786001	CEREALES ANDINOS CERANDINA CIA. LTDA.
2020	1904900000	Los demás	ESTADOS UNIDOS	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2020	1904900000	Los demás	ALEMANIA	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2020	1904900000	Los demás	COLOMBIA	1792043786001	CEREALES ANDINOS CERANDINA CIA. LTDA.
2020	1904900000	Los demás	PARAGUAY	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2020	1904900000	Los demás	CHILE	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2020	1904900000	Los demás	PAÍSES BAJOS (HOLANDA)	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2021	1904900000	Los demás	ESTADOS UNIDOS	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2021	1904900000	Los demás	PANAMÁ	1792043786001	CEREALES ANDINOS CERANDINA CIA. LTDA.

2021	1904900000	Los demás	CHILE	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2021	1904900000	Los demás	ALEMANIA	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY
2022	1904900000	Los demás	ESTADOS UNIDOS	0992782609001	CONSORCIO COSECHA VERDE & GREEN VALLEY

Fuente: (Banco Central, 2022)

Como se puede observar que en los últimos 5 años solamente la exportadora “Consortio Cosecha Verde & Green Valley” ha realizado exportaciones a España en comparación con las demás.

1.3.4 Valoración de la situación actual de las ventajas competitivas del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021.

Gracias a las condiciones geográficas que el país posee, hace que tenga una ventaja competitiva frente a otros productores de la región, y en vista que el sector agrícola aporta significativamente al crecimiento económico del país hace que este sector acoja gran competitividad frente a otros sectores.

La quinoa al ser considerada uno de los alimentos de mayor valor nutricional de origen vegetal. Además de ser uno de los cultivos con mayor grado de adaptación a condiciones adversas de clima y suelo. PRO ECUADOR mencionó que a nivel mundial la quinoa es valorada como el único alimento de origen vegetal que posee todos los aminoácidos esenciales, oligoelementos, vitaminas, además no contiene gluten, lo cual hace que esta posea una ventaja competitiva muy superior frente a productos derivados (Calderón Mites, 2018)

Según los reportes estadísticos del Ministerios de Agricultura y ganadería (MAG), el país cultiva aproximadamente 2 mil hectáreas de quinoa al año, cuya producción oscila las 1.400 toneladas métricas, que en promedio vendría a ser 0,70 toneladas métricas por hectárea (10 a 15 quintales por hectárea). Una de las razones del incremento productivo tiene que ver con la aplicación del Plan de Mejora Competitiva (PMC), liderado por el MAG junto a sus entidades adscritas: UNA EP, el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) y el Ministerio de Comercio Exterior. Y como representante del sector privado, está la Corporación de Promoción de Exportaciones del Ecuador (CORPEI) (MAG, 2017)

El mercado global actual maneja una dinámica exigente en el replanteamiento de las estrategias competitivas de las empresas para poder mantener su posicionamiento. El diseño de estas estrategias sugiere combinar el resultado del análisis de la situación interna y su capacidad de mejora para suplir las necesidades del mercado externo. En ese sentido, la complejidad del entorno comercial internacional lleva a las empresas a tomar acciones de cambio. No obstante, la adaptación a las transformaciones del ambiente de negocios no solo contribuye al aumento de la eficiencia y eficacia en las operaciones para aprovechar las oportunidades del mercado, al mismo tiempo se defiende la permanencia de las empresas (Sánchez Moncada et al., 2020)

Cabe destacar las características que los snacks deben tener para poder ser competitivos, según (Maldonado et al., 2018) en su investigación para poder satisfacer al consumidor es necesario basarse en la calidad, clasificación, tolerancias y presentación del snack, además, la demanda de este producto con los años incrementará debido que habrá mayor importancia sobre el conocimiento de su valor y calidad nutricional,

1.3.5 Análisis de snacks de quinoa en el mercado objetivo

La empresa española “Esgir” es una de las principales fabricantes de snacks sin gluten desde 1992, reconocida en el territorio por establecer estándares de calidad en sus procesos de producción y tener una gama diversificada de productos. Se puede encontrar en varios supermercados del país, su segmentación de mercado se basa en los consumidores de productos sin gluten, los que los diferencia a ellos de demás productos en el mercado, es que se enfocan en personas que tengan problemas de salud, intolerantes a ciertos alimentos y celíacos. Además, hoy en día están en búsqueda de innovar en más productos sin gluten para ganar más posicionamiento en el mercado.

Tabla 4.

Análisis de producto competitivo en el mercado español

	<p>“Cereal Quinoa Crujiente” 300 gr</p> <p>Cereal de maíz, quinoa y arroz extrusionado y secado. Crujiente y sabroso.</p>
---	---

<p>Propiedades</p>	<p>-contenido de azúcar menos de 10% - bajo en grasas saturadas</p>
<p>Alérgenos</p>	<p>Valores por 100gr de producto. -75,5% carbohidratos - 7,7%proteínas -2,2 grasas saturadas -9,2 % fibra</p>
<p>Certificaciones</p>	<p>-ELS Sin Gluten -Certificación IFS (International Food Standard)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>
<p>Exportaciones a:</p>	<p>Suecia, Chile, Irán, Alemania, Uruguay, China, Malta, Líbano, México, etc....</p>

Fuente: (ESGIR SL, 2022)

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA Y MATERIALES UTILIZADOS

2.1 Tipo de estudio o investigación realizada.

El tipo de investigación relacionada con la competitividad del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021 según su finalidad es aplicado, según su objetivo gnoseológico es explicativa, según su contexto es de campo, según el control de las variables es experimental, según su orientación temporal es longitudinal, y según su nivel de generalidad es empírica teórica.

2.2 Paradigma o enfoque desde el cual se realizó.

El tipo de investigación relacionada con la competitividad del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021 se desarrolla desde un paradigma mixto, cualitativo y cuantitativo debido a que se analizan factores circunstanciales que rodean al sector exportador, implicando que se requiere indagar aspectos concluyentes como niveles de competitividad, tasas de exportación, gustos, preferencias y hábitos de los consumidores de estos productos. La investigación cuantitativa propone un esquema práctico que permite delimitar las ventajas competitivas de una organización a través de métodos estadísticos y experimentales, además de establecer la correlación entre variables y su influencia en el rendimiento operativo y exportador del sector de productos derivados de Quinoa en Ecuador. Y la investigación cualitativa propone analizar los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados para determinar las estrategias de diferenciación y así aumentar la competitividad del sector exportador.

2.3 Población y muestra.

2.3.1 Población

La población dentro de este estudio son las empresas exportadoras de snacks de quinoa ecuatoriana

2.3.2 Muestra

Nuestra muestra es por conveniencia, ya que, en base al producto seleccionado de los snacks de quinoa, en el país solo hay tres marcas destacadas en las exportaciones de snacks, de las cuales hemos elegido solo una de ella que es “Cereales Andinos” con su producto Quinoa Munch, para hacer el análisis de las estrategias de diferenciación que dicha empresa puede aplicar.

Así mismo, se ha realizado encuestas para analizar al consumidor del mercado objetivo, , el instrumento fue aplicado a través de la plataforma “Google Forms” para mayor agilidad en cuestiones de logística, difundiéndose a los habitantes de la ciudad de Barcelona.

2.4 Métodos teóricos con los materiales utilizados.

2.4.1 Histórico- lógico

El método histórico lógico para determinar la evolución práctica sobre aumentar la competitividad de empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de Quinoa mediante la implementación de estrategias de diferenciación para un mejor posicionamiento en el mercado de España.

2.4.2 Analítico – sintético e Inductivo – deductivo

El método analítico sintético e inductivo-deductivo para la caracterización gnoseológica, económica y administrativa de la comercialización de productos derivados de quinoa; para la caracterización gnoseológica y metodológica las estrategias de diferenciación; para la valoración de la situación actual de las ventajas competitivas del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021 y por último para valorar teóricamente la incidencia de las estrategias de diferenciación para un mejor posicionamiento en el mercado de España.

2.4.3 Abstracción – concreción

El método de abstracción-concreción desde la determinación de la situación actual de la competitividad del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa, la construcción del marco teórico sobre el proceso de comercialización y la gestión estratégica, hasta la fundamentación, elaboración y aplicación teórica de las estrategias de diferenciación para fortalecer la competitividad del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021.

2.4.4 Modelación

El método de modelación teórica para la fundamentación, elaboración, y corroboración teórica de las estrategias de diferenciación para aumentar la competitividad de las empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de quinoa hacia el mercado español en el 2021.

2.4.5 Sistémico

El método sistémico para elaborar la implementación de estrategias de diferenciación para un mejor posicionamiento en el mercado de España

2.5 Métodos empíricos con los materiales utilizados.

Se utiliza la entrevista dirigida y encuestas para valorar la situación actual de la competitividad del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021 y el criterio de expertos para valorar teóricamente la incidencia de las estrategias de diferenciación para aumentar la competitividad de empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de quinoa hacia el mercado español en el 2021.

2.6 Técnicas estadísticas o matemáticas para el procesamiento de los datos obtenidos.

Para la interpretación estadística se manejará el método Matemático Porcentual, exactamente para valorar la situación actual de la competitividad del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021 y de la misma manera para valorar teóricamente la incidencia de las estrategias de diferenciación para aumentar la competitividad de empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de quinoa hacia el mercado español en el 2021.

2.7 Técnicas de investigación utilizadas

Para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación se han utilizado todos los métodos teóricos descritos anteriormente, para el cumplimiento del primer objetivo hicimos uso del método histórico-lógico porque permitió determinar la evolución de la gestión estratégica del tema en estudio. El analítico-sintético e inductivo-deductivo para valorar teóricamente la incidencia de las estrategias de diferenciación para un mejor posicionamiento en el mercado de España. Con el método de abstracción- concreción, ayudó para la construcción del marco teórico, la fundamentación, elaboración y aplicación teórica de las estrategias de diferenciación. Por último, los métodos de modelación y sistémico, permitieron llevar a cabo el último objetivo, como la fundamentación de nuestro aporte práctico, elaboración y corroboración teórica con otros estudios.

Por otra parte, los métodos empíricos empleados fueron la entrevista y las encuestas para valorar la situación actual de la competitividad del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de quinoa.

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Fundamentación teórica del aporte práctico

A lo largo de esta investigación con alcance explicativo transformador se propone como objetivo aumentar la competitividad de empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de Quinoa para un mejor posicionamiento en el mercado de Barcelona y para ello se plantea como aporte práctico la implementación de estrategias de diferenciación empezando con un análisis general de las exportaciones de snacks de quinoa desde el Ecuador, conocer datos generales de la empresa que se toma como ejemplo y se obtiene información, el desarrollo de matrices que permiten analizar de manera tanto interna como externa a la empresa, para así conocer sus debilidades y ventajas para aumentar su competitividad en el mercado español, y por último una entrevista dirigida con la Gerente General de empresa que permite reconocer las estrategias de diferenciación empleadas hasta ahora, encuestas a un grupo de ciudadanos en Barcelona para conocer sus preferencias en cuanto al consumo de snacks de quinoa.

Además, se tiene impactos económicos, ambientales, sociales y científicos, descritos a continuación:

- **Económicos:** de acuerdo al MAGAP, el año 2017 fue clave para Ecuador en exportación de quinoa ya que según estadísticas se sembraron alrededor de 2 mil hectáreas de quinoa al año, con una producción total de 1.400 toneladas métricas, que se acerca a un promedio de 0,70 toneladas métricas por hectárea (entre 10 y 15 quintales por hectárea), lo que significaba, acorde a la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA EP), que entre el 2018 comparado al 2017, la exportación de quinoa pasó de 100 a 400 toneladas métricas, lo cual provocó que las importaciones disminuyan en los últimos años, de 800 a 15 toneladas métricas, dando como resultado un impacto positivo para la economía del país, ya que se generan más ingresos de divisas y nuevas fuentes de trabajo.
- **Ambientales:** mediante el análisis de las estrategias de diferenciación de las empresas exportadoras de snacks de quinoa se puede deducir que la producción y comercialización de los mismos no son causa de daño a los recursos naturales sino más bien los protege, haciendo referencia a la empresa Cereales Andinos en la cual nos hemos enfocado, cuenta con la certificación BPM, donde la empresa cuenta con áreas internas de producción están divididas en zonas según el nivel de higiene que requieran y dependiendo de los riesgos de contaminación, además se desarrolla un

procedimiento de manejo de desechos sólidos con los registros respectivos y la frecuencia con que deben ser removidos de cada área, recolectan información necesaria acerca de los métodos y productos utilizados en el control de plagas verificando de este modo que no se atente contra el entorno ambiental. Es así como Cereales Andinos se involucra en la preservación del entorno que lo rodea con lo es el medio ambiente.

- **Sociales:** como respuesta, los novedosos derivados de la quinoa como los snacks tienen un impacto positivo en este ámbito ya que su cultivo y proceso de producción permite la inserción de pequeños o grandes productores sobre todo las personas de las comunidades indígenas, los cuales tienen la oportunidad de crecer en un negocio propio, así mismo pueden brindarle educación a los más pequeños del hogar o incluso a ellos mismos, como capacitaciones sobre cómo mejorar el cultivo de este cereal para tener un producto de calidad, la comercialización de los derivados de la quinoa, no solo es un ente de dinero, sino que también ha permitido revalorizar a nuestras culturas originarias como se mencionó anteriormente.
- **Científicos:** el presente proyecto tiene como aporte práctico la implementación de estrategias de diferenciación, en el cual se llevará a cabo la modelación de estrategias de diferenciación para aumentar la competitividad de las empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de quinoa hacia el mercado español en el 2021 y de igual manera realizar una valoración teórica de lo mencionado para fortalecer la competitividad del sector exportador ecuatoriano, aportando al crecimiento de las mismas y resolver los problemas que presentan en los mercados.

3.1 Ficha técnica de la empresa Cereales Andinos

Tabla 5.

Ficha técnica de Cereales Andinos

FICHA TÉCNICA	
	
RAZÓN SOCIAL	Cereales Andinos Cerandina Cia. Ltda.

ESTADO CONTRIBUYENTE	Activo
CÓDIGO ACTIVIDAD	C106111
RUC	1792043786001
PROVINCIA	Pichincha
DIRECCIÓN	Llano Grande - José Hernández s/n e Inga Huayco
CIUDAD	Quito
TELÉFONO	0991345940
FAX	(02)2012 585
E-MAIL	ventas1@cerealesandinos.com
PÁGINA WEB	https://www.cerealesandinos.com
PRODUCTOS PRINCIPALES	Quinoa Snacks, Quinoa munch, Quinoa Fácil, Quinoa a granel para negocio.
MERCADOS	Canadá, Panamá, Guatemala, Colombia, Estados Unidos, Chile
CERTIFICACIONES INTERNACIONALES	NSF Gluten free, HACCP
PRODUCTOS	

Fuente: (Cereales Andinos, 2022)

3.2 Elaboración del aporte práctico

3.2.1 Técnica de entrevista

En el estudio de caso se ha realizado la aplicación de la guía de entrevista dirigida a la Ingeniera Viviana Viteri gerente de la empresa Cereales Andinos, exportadora de productos derivados de la quinoa, con fines académicos. *Anexo A*

Objetivo: Conocer la gestión estratégica que tiene la empresa Cereales Andinos para fortalecer el posicionamiento y expansión de quinoa orgánica ecuatoriana con la finalidad de recolectar datos necesarios que ayuden a comprender la misión y visión de la organización.

A continuación, se detallan las respuestas de las preguntas planteadas a la Ingeniera y el respectivo análisis general que ayuda a fundamentar nuestro aporte práctico.

1. ¿Cuánto tiempo llevan exportando quinoa?

Cuatro años exportando de forma regular quinoa en grano y sus derivados.

2. ¿A qué países exporta sus productos derivados de quinoa?

Actualmente los mercados fijos son Guatemala, Colombia y Panamá, sin embargo, hace algunos años exportaron a Sudáfrica, el Líbano y Europa en general pallets pequeños, también se dio la oportunidad de exportar a Estados Unidos mediante la plataforma “Amazon” pero fue complejo de mantener

3. ¿Existen restricciones arancelarias o no arancelarias para este tipo de producto en su mercado objetivo?

No, gracias a los acuerdos vigentes con los países a los que se exportan

4. ¿Cómo ha sido la experiencia de buscar nuevos mercados?

Tiene que ver con los eventos en que se participa, como las ruedas de negocio, sin embargo, los años de pandemia fueron difíciles de llevar porque estas se desarrollaban de manera virtual lo que no permitía la degustación del producto o el conocerlo físicamente por parte de los consumidores, por lo tanto, esos eventos no tenían sentido. No obstante, actualmente con la reactivación económica y eventos físicos se ha podido hacer presencia en España, Guayaquil, donde los consumidores pueden ver la diferencia del producto ofertado como el packaging, responsabilidad social y sobre todo pueden hacer la respectiva degustación, de esa manera se experimenta el rico sabor del producto lo que hace que la rotación en percha de los mismos sea concurrente. La experiencia de buscar nuevos mercados no es difícil porque a la quinoa es un producto ya conocido por todos los beneficios que ofrece.

5. ¿Qué certificaciones internacionales piensan aplicar?

En planta como inocuidad alimentaria tienen HACCP y para finales del 2022 contarán con BRC. Para producto cuentan con GLUTEN FREE y KOSHER

6. ¿Qué estrategia pretenden utilizar para posicionarse en el mercado internacional?

La principal estrategia tiene mucho que ver con el SABOR, especialmente los de sal, pese a que algunos competidores han intentado imitarlos no lo han logrado, ya que las mezclas no son simples, las desarrolla un chef, principalmente en España, este factor del sabor permite que el producto se diferencie de los que oferta la competencia ya que son naturales lo cual hace que la gente prefiera sus snacks.

7. ¿Cómo ha sido la situación con la competencia?

Hay muy pocos productos que manejan un esquema similar al de Cereales Andinos, la mayor parte o es un extruido de maíz simple o con gluten, normalmente el trigo es el más barato, por eso y por cuestión de abaratar costos, otras empresas se inclinan por eso, así mismo mientras las otras empresas optan por primer lugar llegar al mercado internacional, Cereales Andinos ha hecho lo contrario, primero busca el posicionamiento en mercado nacional como principal estrategia, todos los productos de la empresa son veganos, porque es lo que hoy en día interesa al consumidor, a diferencia de la competencia que usa otro tipo de ingredientes como queso cheddar (derivado de animal) haciendo al snack menos atractivo. Sin embargo, aunque hay imitadores, el sabor no es el mismo. No obstante, la competencia no es mala, por el contrario, la misma hace que siempre busques innovación en lo que haces para poder estar en las tendencias que demanda el mercado.

8. Ustedes, ¿tienen proveedores o poseen sus propias plantaciones ¿Cómo es la relación con los proveedores?

Si, ya que las plantaciones no son propias, por esto se mantienen convenios con los propios productores manteniendo así la responsabilidad social como empresa ya que la compra no se hace con intermediarios, se visita personalmente la plantación se hacen asociaciones con instituciones gubernamentales como INIAP, MAGAP, de tal manera se imparten capacitaciones de siembra, semilla, cosecha, y como prolongar la durabilidad del cereal, una quinoa normalmente tiene una durabilidad de hasta 4 años siempre que la misma este correctamente almacenada por la baja humedad del grano, asegurando así la materia prima para trabajar en la empresa.

9. ¿Tienen el suficiente volumen de quinoa para satisfacer la demanda en el mercado internacional?

Si, de hecho hoy en día se cuenta con una sobreproducción de quinoa, esto se debe a que las personas han inclinado mayor preferencia por el cereal debido a que éste cereal es de los pocos carbohidratos que tiene proteína, es libre de gluten, tiene mayor cantidad de aminoácidos lo que permita que se digiera rápidamente a diferencia del arroz, maíz o el mismo trigo, la demanda de la quinoa incrementa cada día más en el mercado nacional e internacional, es decir si antes había solo una asociación, ahora hay 2 o 3 y van incrementando lo cual en cierta parte es bueno porque no hay escasez del cereal.

10. ¿Aplican responsabilidad social empresarial? Si es así, ¿En qué se enfocan?

Si se aplica R.S.E, se enfoca en el precio justo y en las cantidades a tiempo y no se devuelve el producto ya que se asegura de que la cadena de calidad no se rompa para poder adquirir la materia prima con confianza, todas las revisiones se hacen en campo para ellos sepan que producir y así evitar que los pequeños agricultores-proveedores y la empresa tengan pérdidas.

11. ¿Cuál es el elemento diferenciador de su producto y su competencia? empresa?

Nuevamente el SABOR, por ejemplo, se promociona mucho el snack en eventos infantiles, y se ha tenido excelente acogida, ya que los ingredientes no son los mismos, como se dijo anteriormente el snack no es 100% de quinoa en comparación con otros existentes en el mercado, los diversos sabores como el chocolate, vainilla, maracuyá entre otros libres de gluten posicionan a estos snacks sobre la competencia.

12. ¿Aplican ustedes benchmarking?

Se está tratando de aplicar, pero en el mercado nacional, ya que se pretende trabajar con materias primas propias del 2país con el fin de potenciar esos productos en el mercado extranjero sin acudir a la importación de la materia prima. Por ejemplo; hay un proyecto de línea de cárnicos vegetales, pero de muy buen sabor, se toma esta referencia por una visita en España. La materia prima está en Europa, pero la idea es trabajar con materia prima del país para evitar la cuestión de la importación, como se dijo anteriormente.

13. Al ser las ferias internacionales una excelente herramienta para promocionar cualquier producto ¿La empresa ha participado de alguna?

Si, se pudo asistir a ferias en países como España, Paris, y próximamente en Nueva York, además esta es la plataforma más viable para promocionar los productos.

14. ¿Han recibido ayuda por parte del gobierno para la exportación y promoción de sus productos derivados de quinoa?

Si, entidades como PROECUADOR han sido fundamentales en este punto, sobre todo en la última feria que se participó después de pandemia fue donde más apoyo se recibió por parte de ellos, los mismos se encargaron de todos los trámites a realizarse para poder participar en dicha feria, desde visa hasta hospedaje, tienen oficinas comerciales donde se puede dejar muestras a clientes potenciales, el presupuesto que ellos manejan es impartido por parte del gobierno.

15. ¿Qué considera que es lo más importante para una empresa exportadora de productos de quinoa?

Sin duda buscar factores diferenciadores, Ecuador no es un país barato, desde el SBU es más alto en comparación de los países competidores como Perú y Bolivia, no se trata solo de un packaging elegante, se debe hacer más, algo que diferencie del resto para posicionarse. Otro punto importante, es saber hacia dónde se está buscando entrar, establecer el mercado objetivo, como funciona, no todos los mercados son iguales, se debe hacer todos los estudios necesarios para saber si el producto va a tener la oportunidad de sobresalir en dicho mercado.

16. ¿Cree que el Ecuador tiene la oportunidad de ser un proveedor notable de productos derivados de quinoa en el mundo?

Si, aunque Ecuador no es competitivo con otros países productores de quinoa por el tema de costos, ya que la nuestra es cara, pero, sin embargo, es importante entender que la quinoa ecuatoriana es excelente en temas de calidad, color, sabor, rendimiento todo esto la hace ideal, condiciones de altura, clima, suelo, ya hace que el producto final varíe. Cereales Andinos es proveedor de Nestlé para productos en Colombia y Guatemala, se envía quinoa para sopas, a pesar de que cuesta un poco más se comercializa muy bien debido a la calidad de la misma, este plus también es gracias a la ubicación geográfica de Ecuador. Siempre se debe innovar, el mayor error sería no diversificar cuando se cuenta con un producto de alta calidad.

Análisis general de la entrevista.

Haciendo un análisis general, respecto a la entrevista, se puede decir que aunque la quinoa ecuatoriana sea más cara que la de Perú y Bolivia no se descarta la posibilidad de llegar a mercados internacionales como España, ya que respecto a calidad, la de Ecuador está por encima de los países mencionados. El seguimiento en la siembra y cosecha es constante porque se cercioran de que el grano esté en perfectas condiciones y cumpla con todos los estándares de calidad, lo cuales incluso son verificados por MAGAP e INIAP, para que así su cadena de valor sea perfecta. Contar con factores diferenciadores para esta empresa es un factor principal, ya que esto es lo que le da el valor agregado a su producto, entre ellos el principal es el sabor, aunque unos han querido imitarlo o igualarlo no lo han conseguido.

Cereales Andinos se destaca como una de las pocas empresas que han incursionado con este producto como los snacks de quinua en el mercado extranjero, gracias a sus estrategias han llegado a mercados como el de Guatemala, Colombia, Perú e incluso, han hecho presencia en otros continentes como Europa y África.

Dicho de otra manera, esta empresa es un claro ejemplo de innovación, perseverancia y arduo trabajo de muchos años para lograr todo lo mencionado anteriormente, esto evidencia que si otras empresas ponen el mismo empeño, pueden alcanzar el mismo éxito que Cereales Andinos.

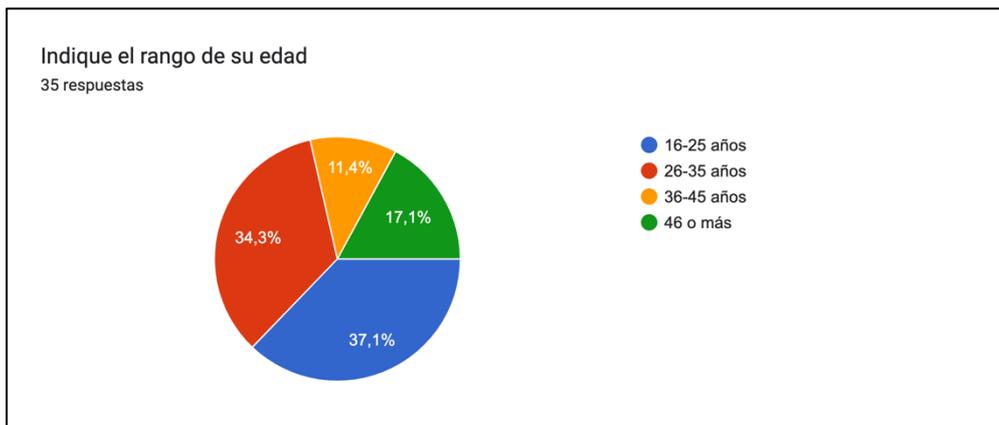
3.2.2 Técnica de la encuesta

Se complementa el estudio a través del uso de la técnica de la encuesta, cuyo objetivo se enfoca en obtener información sobre el consumo de alimentos saludables como la quinoa ecuatoriana y sus derivados. Además, la finalidad de aplicar este instrumento es identificar cuáles son los gustos y preferencias del mercado español y así potenciar la competitividad del sector exportador de este grano. *Anexo B*

Preguntas:

1. Indique el rango de su edad:

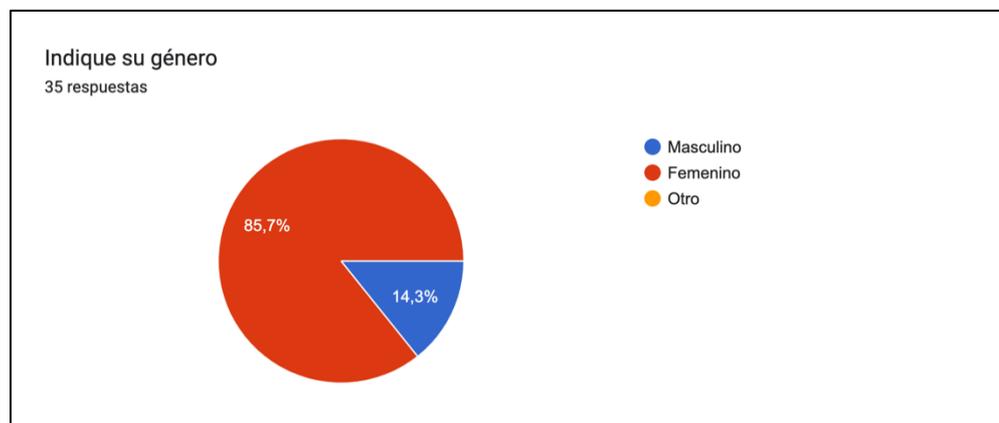
Ilustración 1.



Como se puede observar en la gráfica 1, el 37,1% de las personas encuestadas tienen una edad de 16 a 25 años de edad, por lo tanto, se puede deducir que es un público joven, así mismo, seguido del 34,3% de personas del 26 a 35 años que ya son un grupo adulto.

2. Indique su género:

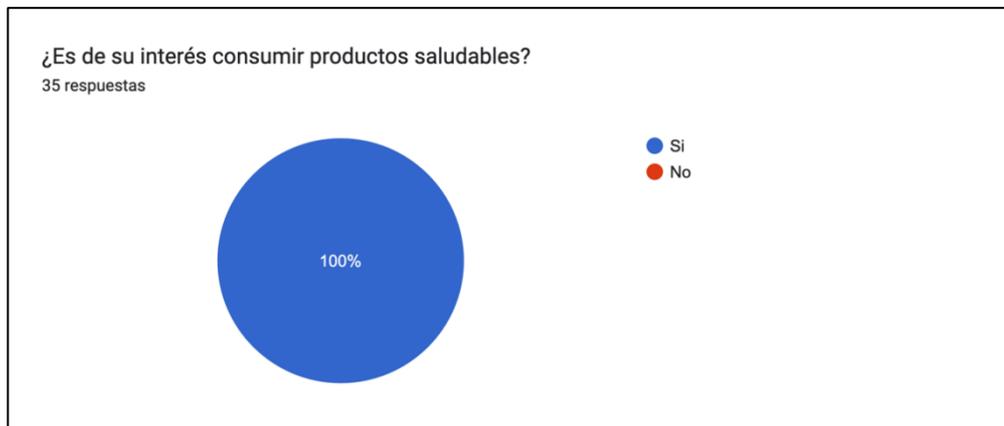
Ilustración 2.



La gráfica 2 representa que el 86,7% de los encuestados son mujeres, lo que indica que este ha sido el grupo con mayor grado de aceptación para realizar las encuestas sobre el consumo de snacks de quinoa.

3. ¿Es de su interés consumir productos saludables?

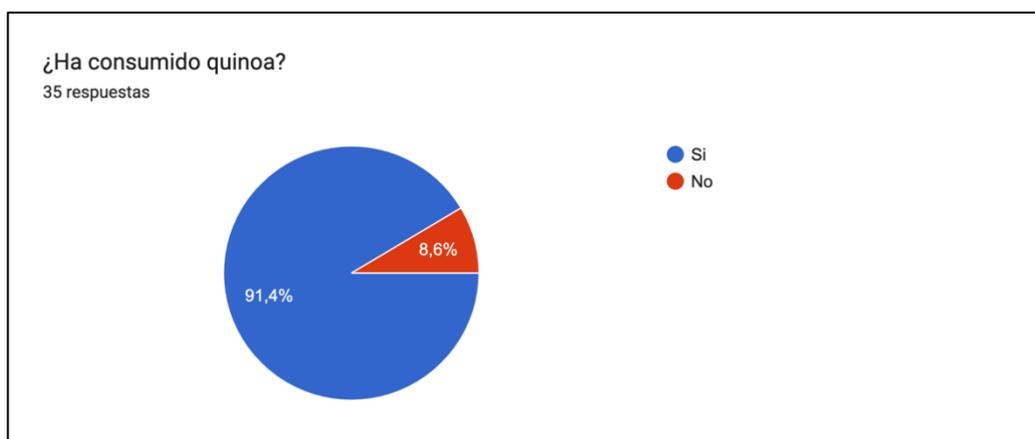
Ilustración 3.



La gráfica es clara, el 100% de los encuestados, es decir las 35 personas que respondieron las preguntas si están interesadas en consumir productos saludables.

4. ¿Ha consumido quinoa?

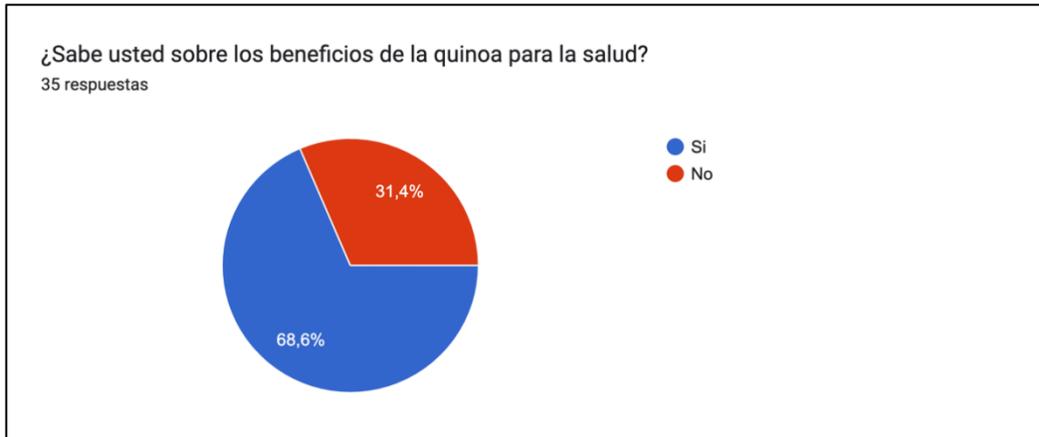
Ilustración 4.



Esta pregunta fue de una manera general en cuanto al consumo de la quinoa, el cual el 91,4%, es decir 32 personas si han consumido quinoa, ya sea en grano, snack, o de alguna otra manera.

5. ¿Sabe usted sobre los beneficios de la quinoa para la salud?

Ilustración 5.



24 personas, es decir el 68,6% si tienen conocimientos previos sobre los beneficios de la quinoa para la salud, sin embargo, el 31,4% no lo tienen, el cual está sería una oportunidad para la empresa de Cereales Andinos de promocionar sus productos de una manera que lleguen y den a conocer al público los beneficios de su consumo.

6. ¿Sabía usted que la quinoa ecuatoriana es una de las mejores en el mercado internacional gracias a su calidad?

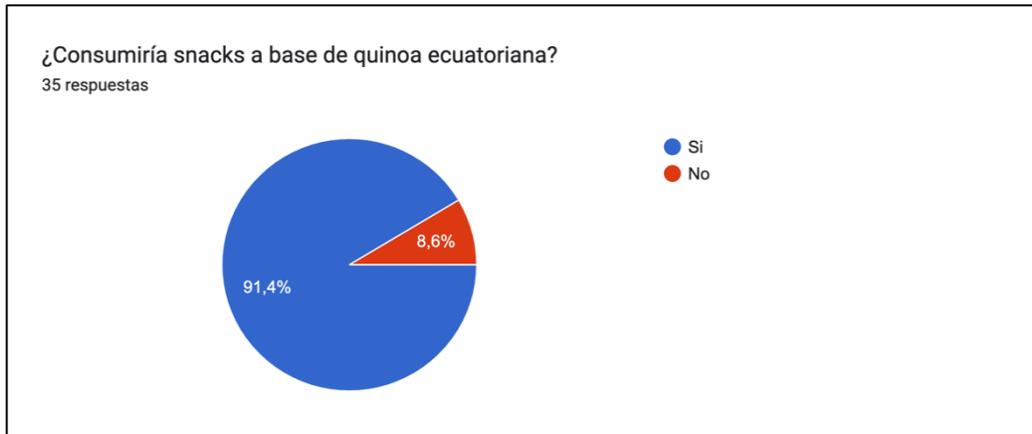
Ilustración 6.



El 80% de los encuestados, 28 personas de las 35, no tenían conocimiento de que la quinoa ecuatoriana es una de las mejores por su calidad, por la tanto la empresa debería emplear estrategias que demuestren que nuestra quinoa y producción de la misma es una de las mejores y buenas para salud gracias a su calidad.

7. ¿Consumiría snacks a base de quinoa ecuatoriana?

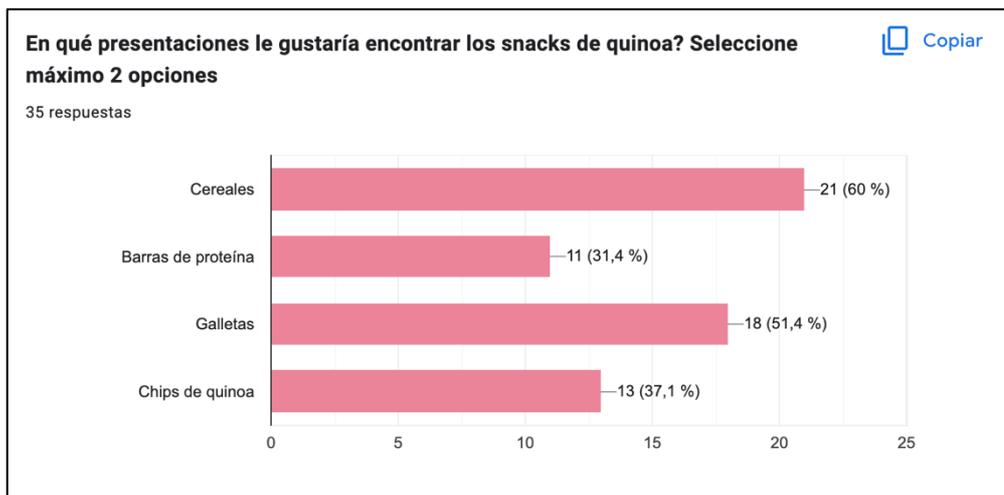
Ilustración 7



En esta gráfica se puede observar que el producto de quinoa munch si tendría aceptación en el mercado español 32 personas, el 91,4% están de acuerdo con consumir productos a base de quinoa ecuatoriana.

8. ¿En qué presentaciones le gustaría encontrar los snacks de quinoa?

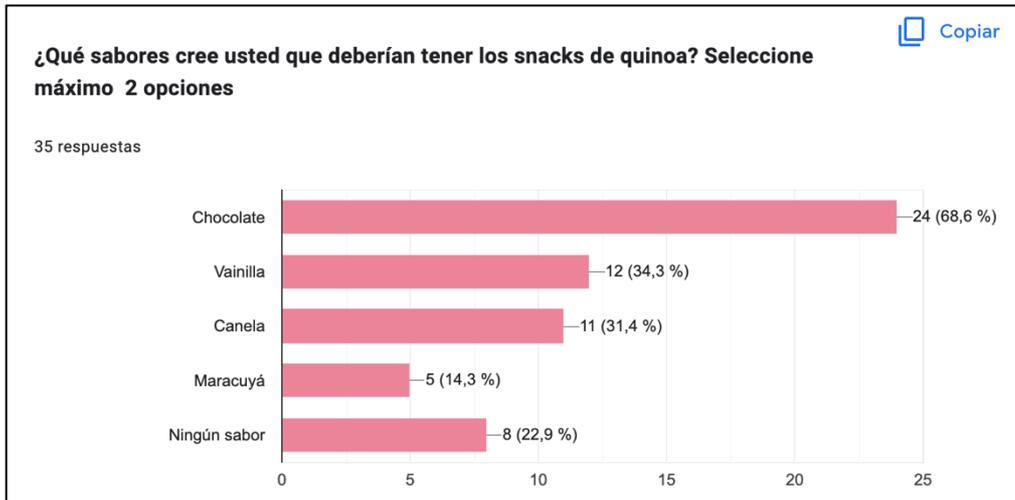
Ilustración 8.



El 60% de los encuestados prefieren consumir snacks de quinoa en forma de cereal, siendo esta una gran ventaja para penetrar en el mercado con Quinoa Munch, seguido por el 51,4% en la presentación de galletas.

9. ¿Qué sabores cree usted que deberían tener los snacks de quinoa?

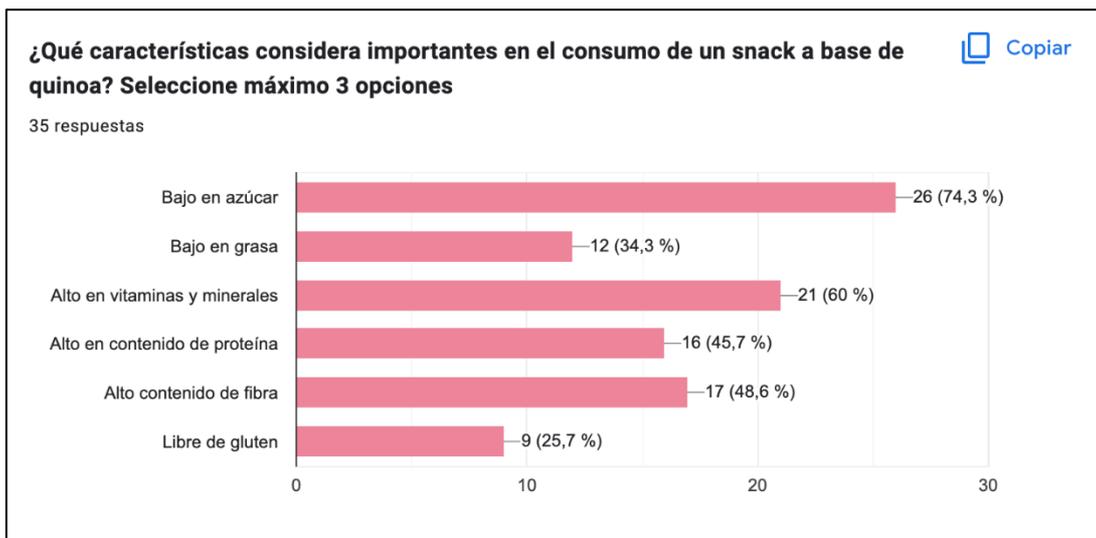
Ilustración 9.



En esta pregunta 24 personas optan por el sabor de chocolate en los snacks de quinoa, seguido por canela y vainilla. El producto “Quinoa Munch” cuenta con una gama diversificada de sabores en sus snacks, el cual se acopla para todos los gustos y preferencias.

10. ¿Qué características considera importantes en el consumo de un snack a base de quinoa?

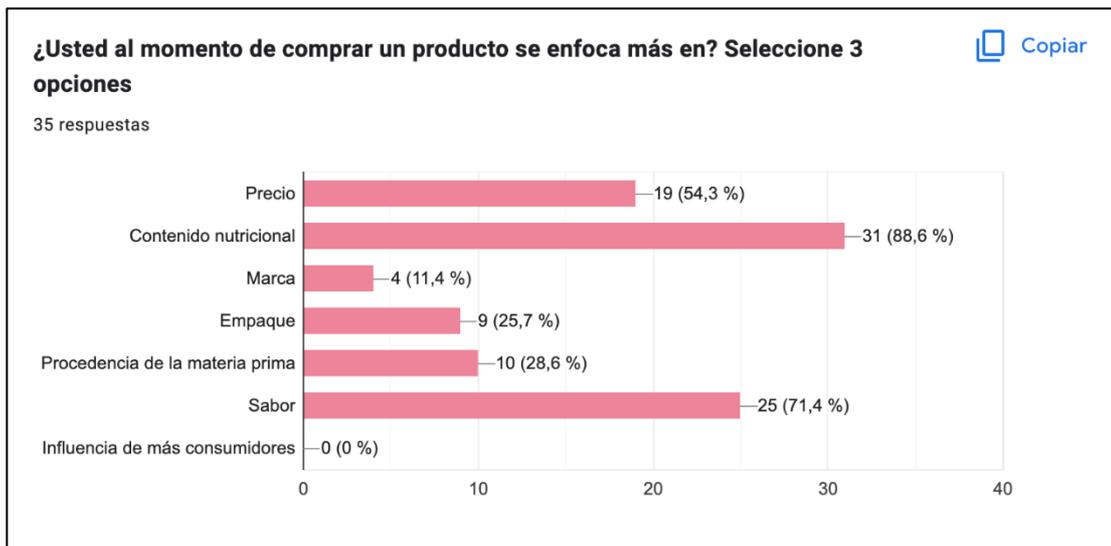
Ilustración 10.



En esta pregunta la respuesta que más sobresale con el 26% es que los productos sean bajos en azúcar, luego las diferencias son mínimas en las respuestas de alto en vitaminas y minerales, alto contenido de fibra, alto contenido de proteína y bajo en grasa, sin embargo, que sea libre de gluten solo obtuvo 9 respuestas, el cual demuestra que la mayoría de las personas encuestadas no padecen de alguna enfermedad o sean intolerantes al gluten.

11. ¿Usted al momento de comprar un producto se enfoca más en?

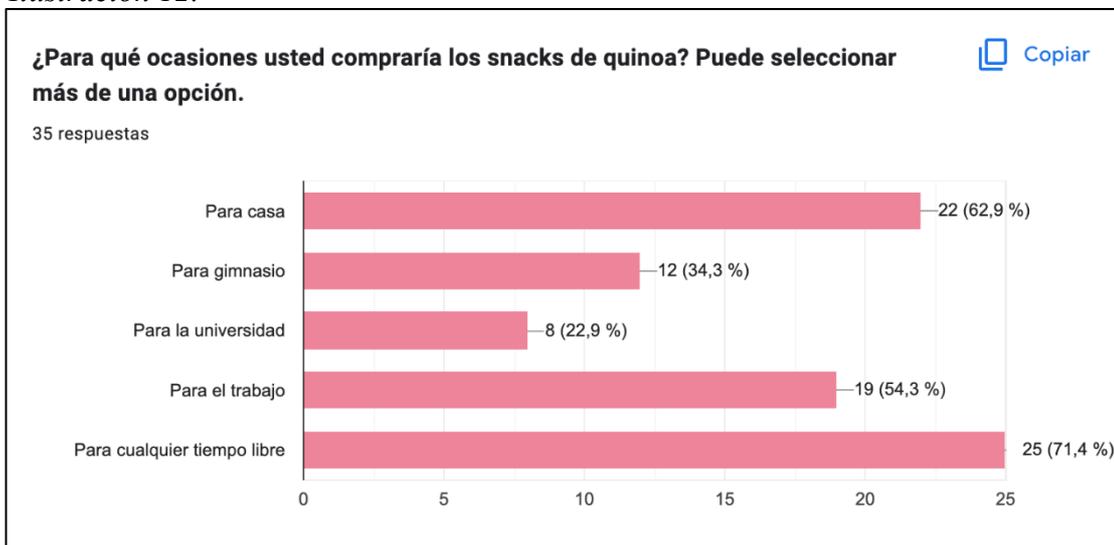
Ilustración 11.



Esta pregunta se enfoca más en cómo llegar al cliente y en qué se enfocan ellos al momento de comprar un producto, donde el 88,6% respondieron que se basan más en el contenido nutricional, seguido por sabor y precio.

12. ¿Para qué ocasiones usted compraría los snacks de quinoa?

Ilustración 12.



25 de los 35 encuestados respondieron que comprarían la quinoa para consumirla en cualquier tiempo libre, seguido para consumir en casa, trabajo, gimnasio y en último lugar universidad. Por lo tanto, demuestra que el consumo de los snacks de quinoa es elegido para consumirlos en cualquier ocasión por los españoles.

3.2.3 Matriz FODA

En la siguiente tabla se describe los factores internos de la empresa como las debilidades y fortalezas los cuales dependen de quienes la conforman. De igual manera, se analizan las amenazas y oportunidades, los cuales hacen referencia a los aspectos externos de la entidad de los cuales se escapan del control de la misma.

Identificados estos aspectos se realiza la matriz FODA en provecho de la empresa CEREALES ANDINOS.

Tabla 6.

Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Excelente imagen de marca	1. Tendencia de consumo gluten free en constante crecimiento
3. Certificaciones internacionales como NSF Gluten free, HACCP, Kosher y pronto obtendrán la BRC	2. Tratado de libre comercio entre la Unión Europea y Ecuador firmada en 2017
4. Cuatro años en el mercado de las exportaciones	3. Participación en ruedas de negocios, y ferias internacionales como España, París y New York.
5. Instalaciones propias	4. Facilidades de transporte para exportación (terrestre, marítimo, aéreo)
6. Diversificación de productos	5. Incremento de vegetarianos que adquieren productos saludables.
7. Concentración de productos	6. Constante avance tecnológico y aparición de nuevas plataformas online para promoción.
8. Empaque llamativo con información detallada del producto	7. Ofertan sus productos en la plataforma Amazon
9. Maquinaria de alta Tecnología	8. Cuentan con una sobreproducción de materia prima
10. Página web y online store para adquirir productos.	9. Aplican RSE

11. Sistema de control de calidad eficaz	10. Ayuda de PROECUADOR para promocionarse en el mercado internacional.
	11. Alianza con Nestlé para productos en Colombia y Guatemala
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No poseen de plantaciones propias, cuentan con proveedores y productores	1. Inestabilidad política
2. Escasez de técnicas en marketing internacional	2. Cambios climáticos impredecibles
3. Poco manejo de benchmarking en el mercado nacional	3. Exigencias de estándares de calidad para ingresar a nuevos mercados.
4. La quinoa ecuatoriana no es competitiva por el tema de costos.	4. Amenaza de nuevos y actuales competidores.
	5. Amenaza de productos sustitutos

Elaborado por: autoras

De acuerdo con la tabla, la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades, lo cual le permitirá destacar en el mercado nacional e internacional, colocándola por encima de la competencia. Por otro lado, respecto a las amenazas y oportunidades, tras el análisis, Cereales Andinos demuestra más oportunidades, haciendo que la empresa tenga ventajas competitivas sobre la competencia, sin embargo, no se puede hacer caso omiso a las amenazas, ya que si hay un incremento de las mismas esto puede impedir que la entidad desarrolle estrategias, recursos o menoren sus ingresos los cuales contribuyen en su crecimiento.

3.2.4 Matriz de Perfil Competitivo

En la matriz de perfil competitivo, las se hace un análisis de las empresas según sus factores críticos de éxito dándole un valor numérico. Por lo general se analiza de la siguiente manera:

- Calificación 1: mayor debilidad
- Calificación 2: debilidad
- Calificación 3: menor fuerza
- Calificación 4: mayor fuerza

El valor mostrado en la tabla es objetivo y depende mucho de las empresas, para calcular el resultado se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación. Una vez obtenido el total de las empresas, la que tenga mayor valor es la más competitiva entre todas. (Cuofano, 2022)

A continuación, en la siguiente tabla se analizan las principales empresas competidoras en base a exportación de snacks de quinoa en el territorio ecuatoriano.

Tabla 7.

Matriz de Perfil Competitivo

CEREALES ANDINOS				WIPALA		KINUWAS.A	
							
Factor Crítico de Éxito	Peso	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Publicidad	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Atención al cliente	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22
Competitividad en precios	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Participación en el mercado	0,12	2	0,24	4	0,48	2	0,24
Calidad del producto	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48
Certificaciones	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Capacidad de distribución del producto	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Diversificación de productos	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Total	1		3,09		3,13		2,89

Elaborador por: Autoras

En la matriz del perfil competitivo podemos observar que WIPALA es el principal competidor de Cereales Andinos con un resultado de 3,13. WIPALA ofrece excelente atención al cliente, tiene mayor participación en el mercado y diversificación de sus

productos. Sin embargo, factores como la calidad del producto y las certificaciones son fortalezas diferenciales que han permitido tener una buena competitividad por parte de Cereales Andinos, considerando que tiene la posibilidad de mejorar otros aspectos críticos como la publicidad para llegar a nuevos mercados.

CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La quinoa y sus derivados como los snacks son productos que se encuentran en constante crecimiento a nivel global, debido a su alto contenido nutricional para personas de todas las edades. A raíz de la pandemia, las personas comenzaron a consumir alimentos más saludables, específicamente que refuercen su sistema inmunológico, para poder hacer frente al covid-19, los productos libres de gluten, sin azúcares añadidos, más naturales por así decirlo, son los productos de mayor consumo en los supermercados, por lo que la demanda de lo mismos a abierto nuevas puertas al comercio.

La necesidad de consumir estos alimentos, ya no se trata solo de comer cosas saludables, pues verse bien físicamente también ha influenciado a pasos agigantados en las personas, sobre todo en los más jóvenes, podría decirse personas entre 18-50 años.

Con el estudio realizado en la presente investigación, se pudo analizar la competitividad de las tres principales empresas ecuatorianas productoras y proveedoras de los productos antes mencionados como lo son Cereales Andinos, Consorcio Cosecha Verde & Green Valley y Kinuwa S.A, sin embargo nuestro enfoque específico recayó sobre una, ya que ésta cuenta con una mayor diversificación en su producción la cual es Cereales Andinos.

Con el enfoque en la empresa seleccionada para analizar las estrategias que hacen diferentes a sus gama de productos se realizaron diferentes matrices las cuales han ayudado a la empresa “Cereales Andinos” a aumentar su competitividad en el mercado español, se determinó que la empresa tiene fortalezas en sus productos, tanto en el diseño del empaque que representa una llama característica de los Andes del Ecuador, además de contar con su propias instalaciones para la producción de los snacks. La empresa ya ha realizado exportaciones, y España es uno de sus mercados objetivos para su próxima exportación, lo cual le genera una gran ventaja sobre las demás empresas, otra importante diferencia es su gama diversificada de productos, ya que cuenta con la producción y venta de quinoa en grano, hasta la fabricación de los snacks, estos se exportan a varios países bajos las partidas arancelarias de: 11042990 (quinoa en grano) y 19049000 (snacks de quinoa).

En cuanto al análisis externo, el tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y Ecuador permite ingresar nuestros productos con facilidad a dicho mercado, es por esta razón que se debe enfocar en las tendencias de consumo que hay hoy en día, como los consumidores veganos, vegetarianos, orgánicos, libres de gluten, etc. Corroborando

nuestro resultado con otras investigaciones, de acuerdo a (Suárez Sánchez y Riaño Fernández, 2021) con su investigación que lleva por título “Exportación de productos transformados de la quinua de origen cundinamarqués a la Unión Europea” concuerdan en que comercializar productos transformados y no solo materia prima sino más bien hacer uso de ella en un 100% permite de manera más óptima y segura ingresar a esos mercados, como en este caso España, ya que estos procesos de producción en el mismo país minimizan la emisión de gases contaminantes, se reducen los costos y también así se obtiene una ventaja competitiva en el mercado objetivo.

Al analizar la competencia nacional se determinó que el principal competidor es la empresa “Consorcio Cosecha Verde & Green Valley”, con los snacks conocidos como Wipala, ya que según datos del Banco Central ha exportado a más países y entre esos está España en el año 2018, por lo tanto entre las 3 empresas analizadas, Cereales Andinos podría ganar mercado en España ya que no han habido exportaciones de snacks en los últimos años.

Así mismo, para analizar cuáles son las estrategias de diferenciación que empresas como Cereales Andinos implementan en sus planes de exportación y ayudar a otras a mejorar sus métodos de ventas, se realizó una entrevista dirigida a la gerente de la empresa Viviana Viteri, la cual con su aporte recomienda a las empresas dedicadas a la misma actividad desarrollen estrategias que las diferencien del resto respecto a la calidad, sabor, precio, y diversificación ya que haciendo una comparativa sobre la competencia, en opinión de ella, esas empresas podrían posicionarse en mercados no nacionales siempre y cuando innoven sus procesos de producción, comenta que deben estar en constante actualización respecto a las certificaciones que se requiere para penetrar a mercados europeos, asiáticos, u otros, ya que contar con una certificación internacional en la actualidad ya no se considera como un factor diferenciador, esto más bien es un requisito vital con el que deben contar las empresas dependiendo del mercado al que quieran llegar (véase tabla 8), el resultado de nuestro estudio coincide con lo encontrado por (Centeno et al., 2022) en su investigación sobre el “ Análisis del consumo de la quinoa y sus derivados en el cantón Riobamba” donde a través de un estudio realizado a 350 personas por medio de encuestas, determinó que el 48,86% están interesados en una diversificación de productos a base de quinoa, y que el 20,29% consideran a la quinoa con un sabor desagradable, por lo tanto, es aquí donde mejorar el sabor de los diversos productos son una estrategia diferenciación para poder aumentar la competitividad del sector.

La gerente de Cereales Andinos también comentó que aunque la quinoa ecuatoriana no sea competitiva respecto al precio como la de sus principales competidores (Perú y Bolivia) no debe ser motivo para desistir en expandir las ventas internacionales, ya que aunque la quinoa ecuatoriana sea mas cara, la calidad es muy superior a la de ellos, además en un estudio de mercado realizado por ellos, pudieron evidenciar que el mercado europeo, donde la calidad de vida es superior a la de los países en vías de desarrollo como Ecuador no escatiman tanto en el precio del producto (siempre y cuando el mismo valga el precio que requiere) ya que ellos se fijan en otros puntos como los ingredientes, tabla nutricional, procedencia, certificaciones, por lo que el precio (aunque si se considera) no es en realidad de gran relevancia para ellos. De la misma manera (Tinoco Monserrate, 2019) con su tema “Estrategias de diferenciación para la exportación de piña al mercado de Estados Unidos” dice que el precio no es el punto decisivo a la hora de consumir productos saludables, ya que lo que verdaderamente interfiere en esa decisión por parte de los consumidores son más bien otros aspectos tales como las certificaciones, envases, buenas prácticas como el comercio justo y la aplicación de Responsabilidad Social por parte de las empresas dedicadas a la comercialización de estos productos.

Tabla 8.

Principales estrategias de diferenciación

Estrategia	Explicación	Caracterización
Diversificación del producto	Complementar los snacks de quinoa con insumos locales	Utilizar materias primas locales para potenciar el sabor de la marca, diversificar la oferta de quinoa en derivados como snacks, galletas, premezclas para pancakes, harinas, etc.
Obtener certificaciones internacionales	Estandarizar procesos internos y externos	Obtener las certificaciones ISO 9001, 14001, en términos de calidad y de responsabilidad ambiental.
Mejorar la calidad en los procesos	Obtener las garantías que el producto	A través de las garantías otorgadas por las certificaciones ISO, y relacionadas con la inocuidad de los

cumple con lo que alimentos procesados con enfoque
ofrece sostenible.

Elaborado por: autoras

Para recopilar más información sobre las estrategias de diferenciación, también se aplicó una encuesta a 35 personas de la ciudad de Barcelona sobre el consumo de alimentos saludables como los snacks de quinoa, y así determinar qué nuevas estrategias pueden aplicar las empresas exportadoras ecuatorianas de snacks de quinoa, mediante este instrumento se concluyó que las personas si están interesadas en consumir los snacks, y más si son ecuatorianos, así mismo contar con una gama diversificada de sabores en los snacks si es una ventaja competitiva para la empresa ya que las personas respondieron que les gustaría probar en varios sabores, además de que les gustaría encontrar los snacks en forma de galletas y chips de quinoa, no sólo cereales, por lo tanto están son algunas de las estrategias de diferenciación a implementar y tomar en consideración. El punto de vista de los consumidores es un factor muy importante que las empresas deben conocer antes de llegar a un mercado, y de acuerdo a la investigación en los antecedentes, en el mercado español no hay productos como los snacks de quinoa que la empresa Cereales Andinos puede ofrecer, solo existe un producto similar pero de un solo sabor, por lo tanto nuestra empresa ecuatoriana tendría una gran ventaja al ingresar al mercado español.

Todas estas comparativas respecto a otros temas de investigación relacionados con el tema en estudio, se hacen con la finalidad de reforzar los resultados obtenidos en la investigación y además se concluye que las empresas productoras de derivados de la quinoa deben buscar esos factores diferenciadores que los resalten de la competencia, deben generar un valor agregado a sus productos que vayan por encima de los posibles sustitutos, es por ello que se debe hacer un estudio exhaustivo del mercado a conquistar con relación a temas de calidad, sabor, empaques y embalajes que sean atractivos para ese nicho de mercado, porque hay que tener en cuenta que esos aspectos no solo son las necesidades de los consumidores, sino también los mismos se convierten en herramientas de publicidad, mercadotecnia y garantía de lo que ofrece la empresa.

CONCLUSIONES

- Mediante el presente estudio, se pudo distinguir cuales son las estrategias de diferenciación que las empresas ecuatorianas exportadoras de snacks de quinoa necesitan implementar en sus procesos de producción e innovación para llegar a un mercado internacional como lo es Barcelona-España, y así logren el mismo nivel de competitividad en comparación con otras dedicadas a la misma actividad, se tomó como muestra a la empresa Cereales Andinos, la cual mediante una entrevista se pudo conocer las estrategias empleadas por ellos, ya que cuenta con ardua experiencia en el campo de exportación de estos productos y sobre todo actualmente se encuentran en plan de conquista del mismo mercado español.
- Por otro lado, con la revisión de la lectura se determinó que en el país las zonas de producción de quinoa que mantienen relaciones con entidades privadas destinan su comercialización a mercados internacionales como E.E.U.U, Israel y algunos pequeños países de la UE, esto se da principalmente por una débil demanda por parte del consumidor local sobre la quinoa frente a los países aledaños que fungen como competidores directos en el sector. La evolución de este proceso se da a partir de la gestión estratégica al comercializar el producto, es decir, complementando el sabor del mismo a través de la utilización de insumos locales que diversifiquen su oferta a partir de snacks cuyo enfoque se centre en la preservación del bienestar y la salud del consumidor.
- Se reconoce que existe una débil demanda en el consumo de quinoa localmente, debido a la insuficiente información que posee la población sobre este alimento, ignorando su aporte y valor nutricional así como las ventajas que este grano aporta al organismo, resultando en una débil demanda de la quinoa. Ante esto, el sector se ha visto en la necesidad de diversificar la oferta del producto en términos de presentación, calidad, textura, empaque, entre otros atributos de relevancia.
- Así mismo, en lo que respecta a la caracterización de la comercialización en el mercado de quinua, se determina que el 80% de la producción de este grano se concentra en países como Bolivia, Perú y Ecuador, adicional, en el ámbito local se destinan pocos esfuerzos para la internacionalización de este alimento en mercados exteriores de la manera como lo hacen los mercados bolivianos y peruanos, esto se debe principalmente a que tienen mayores incentivos para la exportación además de mantener acuerdos comerciales que facilitan la inserción de estos productos hacia

otros destinos. Se reconoce además, que la gestión de la calidad es uno de los indicadores de competitividad más relevantes para el sector, debido a que se regulan los estándares de producción con la finalidad de desarrollar valor diferenciador en el producto final.

- En consecuencia, al valorar la situación actual del mercado ecuatoriano de quinoa frente a los competidores inmediatos, se hace alusión a que existen limitantes en la demanda local del grano, sin embargo, éste posee ciertos atributos que lo hacen atractivo para mercados en el exterior. Tomando en consideración ventajas competitivas como la zona geográfica del país, el nivel de producción (2000 Ha. anuales) y la diversificación de la quinoa como insumo de calidad, los resultados fluctúan favorablemente para garantizar mejores condiciones de este mercado con miras hacia la internacionalización.
- Con lo mencionado anteriormente, se fundamenta a través del instrumento (entrevista) realizada directamente con el profesional de Cereales Andinos, que las estrategias de diferenciación para comercializar snacks de quinoa giran en torno a la diversificación en la oferta del producto a través de potenciar atributos como la calidad y el sabor principalmente, esto se da mediante la implementación de insumos variados para resaltar la degustación de los snacks de quinoa, otorgando cierto valor diferenciador que les permita internacionalizar el producto. A su vez, é, siendo un aliado clave para fomentar la expansión del mercado de quinoa ecuatoriano hacia otros destinos

RECOMENDACIONES

- Es recomendable establecer alianzas clave con proveedores que complementen las operaciones en el proceso de cultivo de la quinoa, con ello se logra suplir las carencias sobre la falta de materia prima, tomando en cuenta lo indispensable que son los insumos para los diversos procesos de este sector.
- A su vez, se recomienda la implementación de planes integrales cuyo foco sea la obtención de fuentes de financiamiento en instituciones financieras, generando alianzas con el sector bancario para impulsar el desarrollo de las pymes a nivel local. Esto se podría complementar con la participación constante de la marca Quinoa Munch en ferias tanto locales como internacionales con el fin de impulsar el posicionamiento de la organización y el interés de clientes potenciales.
- Finalmente, ante las exigencias sobre estándares de calidad para la inserción de la marca en mercados internacionales, se podría implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001 y Sistema de Gestión Ambiental basado en la ISO 14001, la normalización de los procesos hoy en día es clave para el incremento en la competitividad de las empresas, pues a través de organizaciones socialmente responsables tanto en la calidad de los procesos como con el medio ambiente, se genera un ambiente de sostenibilidad que otorga diferenciación estratégica al sector a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Agreda, L., & Alcívar, A. (2017). *UTEG*. UTEG: <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/ESTUDIO-Y-APLICACION-DE-ESTRATEGIAS-DE-INTERNACIONALIZACION.pdf>
- Ahumada , A., Ortega, A., Chito, D., & Benítez, R. (2016). Saponinas de quinua (*Chenopodium quinoa* Willd.): un subproducto con alto potencial biológico. *Revista Colombiana de Ciencias Químico-Farmacéuticas*, 45(3), 438-469. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/rcciquifa.v45n3.62043>.
- Ajuntament de Barcelona. (01 de enero de 2020). *Departament d'Estadística i Difusió de Dades*. Departament d'Estadística i Difusió de Dades: https://ajuntament.barcelona.cat/estadistica/castella/Estadistiques_per_temes/Poblacio_i_demografia/Documents_relacionats/lecpadro/a2020/t22.htm
- Arapa, P. (2019). Estudio comparativo del uso de dos tecnologías como factor de calidad en el procesamiento de quinua (*Chenopodium quinoa* Wild). *Ingeniería Industrial*, 37(1), 101-110. <https://doi.org/https://doi.org/10.26439/ing.ind2019.n037.4544>
- Ayala Félix, F. J. (2013). Desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinua. *PERSPECTIVAS*(32), 39-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941262002>
- Benique, E. (2021). Impacto económico del cambio climático en cultivo de quinua (*chenmopodium quionoa wild*) orgánica en la región del Altiplano: un enfoque Ricardiano. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 23(4), 236-243. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18271/ria.2021.239>
- Calderón Mites, C. A. (2018). *Repositorio Digital UTN*. Repositorio Digital UTN: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8677/3/03%20AGN%20037%20ARTICULO.pdf>
- Calvache, M., & Valle, L. (2021). Índice de cosecha con macro-nutrientes en grano de quinua (*Chenopodium quinoa* Willd). *Alfa Revista de Investigación en Ciencias Agronómicas y Veterinaria*, 5(13), 15-28. <https://doi.org/10.33996/revistaalfa.v5i13.95>
- Cañarejo, M., Bañuelos, O., Reyes, B., Espinosa, T., Vijay, J., & Guerra, D. (2021). Comparison of nutritional and nutraceutical properties of *Chenopodium quinoa* cultivated in Mexico and Ecuador. *Chilean journal of agricultural research*,

4(81), 507-517. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-58392021000400507>

- Centeno, E., Pilaguano, J., Chafla, J., & Duran, J. (2022). Análisis del consumo de la quinua y sus derivados en el cantón Riobamba. *Conciencia Digital*, 5(1), 118-129. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i1.2062>
- Coyllar, K., Zaravia, A., Lozano, A., & Cornejo, J. (2021). Vulnerabilidad de la quinua (*Chenopodium quinoa* Willd) ante eventos de estrés ambiental en las regiones altoandinas del Perú. *Agropecuaria, Scientia*, 12(4), 589-597. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17268/sci.agropecu.2021.063>
- Cuofano, G. (3 de mayo de 2022). *FourWeekMBA*. FourWeekMBA: <https://fourweekmba.com/es/matriz-de-perfil-competitivo/>
- Dueñas, D. (2014). Vigilancia competitiva de la quinua: potencialidad para el departamento de Boyacá. *Suma de Negocios*, 5(12), 85-95. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70030-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70030-8)
- Durán, T. (noviembre de 2019). Quinua export. Producto milenario, mercado e instituciones en el altiplano boliviano. *Temas Sociales*, 15, 10-35. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152019000200002&lang=es
- Errecart, V. (2019). *Documentos de Economía Regional y Sectorial*. http://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/economia_regional/EI%20mercado%20de%20la%20Quinua%20N%C2%BA65.pdf
- ESGIR SL. (2022). *ESGIR SL*. ESGIR SL: <https://esgir.net/categoria-cereales-sin-gluten/>
- Espitia, E., Sesma, L., Valverde, M., Molina, L., Escobedo, D., & Aguilar, M. (2022). Tiene el amaranto el potencial agronómico para ser un fenómeno mundial como la quinua. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 12(8), 1459-1471. <https://doi.org/https://doi.org/10.29312/remexca.v12i8.2897>
- FAO. (2011). *FAO*. Retrieved 2022, from FAO: <https://www.fao.org/3/aq287s/aq287s.pdf>
- FAO. (2016). *FAO*. FAO: <https://www.fao.org/3/i5374s/i5374s.pdf>
- Guardián, J., & Trujillo, I. (2019). Cadena de suministros para la exportación de gramos andinos a Estados Unidos. *Gestión de la producción*, 1(37), 15-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.26439/ing.ind2019.n037.4540>

- Huamani-H, A., Ponce-Ramírez, J., & Málaga-Juárez, J. (2020). Optimización del proceso de cocción de quinua utilizando el diseño 3k y la función de deseabilidad: Grado de gelatinización, índice de absorción de agua, índice de solubilidad y desprendimiento de cotiledones. *Scientia Agropecuaria*, *11*(3), 381-390. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17268/sci.agropecu.2020.03.10>.
- Jilapa, R. (2019). Agroindustria de la quinua a partir de las variedades Salcedo INIA, rosada de Taraco y Cancolla en la mancomunidad municipal Qhapaq Qolla, Puno, 2016. *Ingeniería Industrial*, *1*(37), 155-173. <https://doi.org/https://doi.org/10.26439/ing.ind2019.n037.4547>
- López, M., Capparelli, A., & Nielsen, A. (2012). PROCESAMIENTO POST-COSECHA DE GRANOS DE QUINOA (CHENOPODIUM QUINOA, CHENOPODIACEAE) EN EL PERÍODO PREHISPÁNICO TARDÍO EN EL NORTE DE LÍPEZ (POTOSÍ, BOLIVIA). *Darwiniana*, *50*(2), 187-206. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S0011-67932012000200002&script=sci_abstract&tlng=en
- MAG. (2017). MAG. MAG: <https://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>
- Maldonado, R., Carrillo, P., & Ramírez, L. (Julio-Septiembre de 2018). Elaboración de una bebida fermentada a base de quinua (Chenopodium quinua). *Enfoque UTE*, *9*(3), 1-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v9n3.329>
- Mendoza, L., Herrera, V., & González, J. (2021). Evaluación y selección de variedades de “quinua” nativa Chenopodium quinua (Amaranthaceae) con potencial para el malteado. *Arnaldoa*, *28*(2), 383-396. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2413-32992021000200383&script=sci_arttext
- Olarte, S., Olarte, U., & Schultz, G. (2016). La quinua en el contexto de la estandarización. *Agroalimentaria*, *22*(43), 1-21. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199251019006>
- Oyola García, A. E. (2021). La variable. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, *14*(1), 90-93. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2021.141.905>.
- Pájaro Huertas, D. (2002). La Formulación de Hipótesis. *Cinta de Moebio*(15). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=297344>

- Pinedo, R., Gómez, L., & Julca, A. (2018). Sostenibilidad de sistemas de producción de quinua (*Cheponodium quinoa* Wild). *Ecosistemas y Recursos Agropecuarios*, 5(15), 339-409. <https://doi.org/https://doi.org/10.19136/era.a5n15.1734>
- Reyes, M. (octubre de 2020). *El Universo*. El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/10/12/nota/8011669/ecuador-quinua-pequenos-productores-agricolas-necesidades/>
- Sánchez Moncada, G. G., Quevedo-Ramírez, P. X., & Illescas-González, M. L. (2020). Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 111-128. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1115>
- Suárez Sánchez, D. E., & Riaño Fernández, L. C. (5 de mayo de 2021). *Universidad de la Salle*. Universidad de la Salle: https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/242
- Tamayo, C., & Alegre, J. (2022). Asociación de cultivos, alternativa para el desarrollo de una agricultura sustentable. *Siembra*, 9(1), 3-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.29166/siembra.v9i1.3287>
- Tinoco Monserrate, L. P. (26 de agosto de 2019). *Repositorio Digital UTMACH*. Repositorio Digital UTMACH: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/14620>
- Torres, A., Chambi, A., & Sumire, D. (2020). Elaboración de Nuggets a base de gluten y harinas andinas de la región de Puno. *Acta Nova*, 9(5), 669-685. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1683-07892020000200002&lang=es
- Trade map. (2022). *Trade Map*. Trade Map: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1008509090%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1
- Tudela, J., Málaga, M., & Aliaga, G. (2021). Análisis de la adopción de innovaciones agrícolas en productores de quinua de Cabana, Puno (Perú). *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 23(2), 93-102. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18271/ria.2021.242>
- Vargas Zambrano, P., Artega Solorzano, R., & Cruz Viera, L. (2019). ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE EL POTENCIAL NUTRICIONAL DE LA

QUINUA (CHENOPODIUM QUINOA) COMO ALIMENTO FUNCIONAL.

Centro Azúcar, 46(4), 89-100.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-48612019000400089&lang=es

Velásquez, A. (2019). Estudio de mercado de quinua para su exportación a la Unión Europea. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1696-8352.

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/estudio-mercado-quinua.html>

ANEXOS

ANEXO A: Guía de entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR



Buenos días Ing., Viviana Viteri gerente general de la empresa Cereales andinos, mi nombre es Tatiana Correa, en conjunto con mi compañera Romina cursamos el octavo semestre de la carrera de comercio exterior en la UTMACH, es un honor que usted en representación de Cereales ANDINOS pueda colaborar con el desarrollo de este estudio de caso que tiene por tema La competitividad del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021.

Estudiantes:

- Madisson Romina Castro Chiles
- Tatiana Lizbeth Correa Medina

Docente Tutor:

Ing. Eduardo Arias

Tema:

La competitividad del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2021.

Objetivo:

Conocer la gestión estratégica que tiene la empresa Cereales Andinos para fortalecer el posicionamiento y expansión de quinoa orgánica ecuatoriana con la finalidad de recolectar datos necesarios que ayuden a comprender la misión y visión de la organización.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE LA EMPRESA

La quinoa orgánica es uno de los productos de mayor demanda internacional, por ende, esta entrevista tiene el objetivo de: Conocer la gestión estratégica que tiene la empresa Cereales Andinos para fortalecer el posicionamiento y expansión de quinoa orgánica ecuatoriana con la finalidad de recolectar datos necesarios que ayuden a comprender la misión y visión de la organización.

Por favor, conteste cada pregunta de manera concisa y honesta, tenga la certeza que toda la información recolectada será únicamente para fines académicos.

1. ¿Cuánto tiempo llevan exportando quinoa?
2. ¿A qué países exporta sus productos derivados de quinoa?
3. ¿Existen restricciones arancelarias o no arancelarias para este tipo de producto en su mercado objetivo?
4. ¿Cómo ha sido la experiencia de buscar nuevos mercados?
5. ¿Qué certificaciones internacionales piensan aplicar?
6. ¿Qué estrategia pretenden utilizar para posicionarse en el mercado internacional?
7. ¿Cómo ha sido la situación con la competencia?
8. Ustedes, ¿tienen proveedores o poseen sus propias plantaciones ¿Cómo es la relación con los proveedores?
9. ¿Tienen el suficiente volumen de quinoa para satisfacer la demanda en el mercado internacional?
10. ¿Aplican responsabilidad social empresarial? Si es así, ¿En qué se enfocan?
11. ¿Cuál es el elemento diferenciador de su producto y su competencia? empresa?
12. ¿Aplican ustedes benchmarking?
13. Al ser las ferias internacionales una excelente herramienta para promocionar cualquier producto ¿La empresa ha participado de alguna?
14. ¿Han recibido ayuda por parte del gobierno para la exportación y promoción de sus productos derivados de quinoa?
15. ¿Qué considera que es lo más importante para una empresa exportadora de productos de quinoa?
16. ¿Cree que el Ecuador tiene la oportunidad de ser un proveedor notable de productos derivados de quinua en el mundo?

Muchas gracias por su cooperación, sus respuestas serán de gran aporte para la academia y le recordamos que toda esta información será confidencial, para único y exclusivo uso del proyecto con fines de titulación

Buscar en Drive

Abrir con Video Player for Googl...

Nombre ↑

parte 2.mp4

1. ¿Cuánto tiempo llevan exportando quinoa?
2. ¿A qué países exporta sus productos derivados de quinoa?
3. ¿Existen restricciones arancelarias o no arancelarias para este tipo de producto en su mercado objetivo?
4. ¿Cómo ha sido la experiencia de buscar nuevos mercados?

Cereales Andinas

Buscar en Drive

Abrir con Video Player for Googl...

Nombre ↑

parte 2.mp4

ANEXO B: Guía de encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR



Estudiantes:

- Madisson Romina Castro Chiles
- Tatiana Lizbeth Correa Medina

Docente Tutor:

Ing. Eduardo Arias

Tema:

La competitividad del sector exportador ecuatoriano de productos derivados de Quinoa en el 2022.

Objetivo:

Identificar cuáles son los requerimientos del mercado español en base al consumo de snacks de quinoa con el fin de recolectar datos necesarios que ayuden a aumentar la competitividad de la empresa Cereales Andinos para exportar a España mediante la guía de encuesta.

ENCUESTA DIRIGIDA A CONSUMIDORES DE SNACKS DE QUINOA EN BARCELONA-ESPAÑA

1) Indique el rango de su edad

- a) 16-25 ()
- b) 26-35 ()
- c) 26-45 ()
- d) 45 y más ()

2) Indique su género

- a) masculino ()
- b) femenino ()
- c) otro ()

3) ¿Es de su interés consumir productos saludables?

a) Si ()

b) No ()

4) ¿Ha consumido quinoa?

a) si ()

b) no ()

5) ¿Sabe usted sobre los beneficios de la quinoa para la salud?

a) si ()

b) no ()

6) ¿Sabía usted que la quinoa ecuatoriana es una de las mejores en el mercado internacional gracias a su calidad?

a) si ()

b) no ()

7) ¿Consumiría snacks a base de quinoa ecuatoriana?

a) Si ()

b) No ()

8) ¿En qué presentaciones le gustaría encontrar los snacks de quinoa?

Seleccione máximo 2 opciones

a) cereales ()

b) barras de proteína ()

c) galletas ()

d) chips de quinoa ()

9) ¿Qué sabores cree usted que deberían tener los snacks de quinoa?

Seleccione máximo 2 opciones

a) chocolate ()

b) vainilla ()

c) canela ()

d) maracuyá ()

e) ningún sabor ()

10) ¿Qué características considera importantes en el consumo de un snack a base de quinoa? Seleccione máximo 3 opciones

a) bajo en azúcar ()

- b) bajo en grasa ()
- c) alto en vitaminas y minerales ()
- d) alto contenido en proteínas ()
- e) alto contenido de fibra ()
- f) libre de gluten ()

11) ¿Usted al momento de comprar un producto se enfoca más en? Seleccione 3 opciones

- a) precio ()
- b) contenido nutricional ()
- c) marca ()
- d) empaque ()
- e) procedencia de la materia prima ()
- f) sabor ()
- g) influencia de más consumidores ()

12) ¿Para qué ocasiones usted compraría los snacks de quinoa? Puede seleccionar más de una opción

- a) para casa ()
- b) para gimnasio ()
- c) para la universidad ()
- d) para el trabajo ()
- e) para cualquier tiempo libre ()



ANEXO C: Lista de empaque de Cereales Andinos



CEREALES ANDINOS - PACKING LIST

Product	Packaging Format	Description	Unit Grams	Unit Ounces	Units / Case	Case Weight (grams)	Unit Dimensions	Case Dimensions	Case Net Weight (kg)	Cases per Container (floor loaded)		Units per Container (floor loaded)		Pallets per Container		Cases per Container (palletized)		Cases per Pallet	TI / HI	Tariff Code	
							L x W x H (cm)				20ft	40ft HC	20ft	40ft HC	20ft	40ft HC	20ft				40ft HC
Quinoa Munch Chocolate	Foiled Bags	Corn and quinoa cereal with chocolate	30	1,1	60	500	12.5*2.5*16.5	51.4*38.4*17.6	2,30	884	2100	53040	126000	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
			150	5,3	15	500	16*6*22.5	51.4*38.4*17.6	2,75	884	2100	13260	31500	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
	Printed Case		200	7,1	12	500	18*6*24	51.4*38.4*17.6	2,90	884	2100	10608	25200	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
Quinoa Munch Passion Fruit	Foiled Bags	Corn and quinoa cereal with passion fruit	30	1,1	60	500	12.5*2.5*16.5	51.4*38.4*17.6	2,30	884	2100	53040	126000	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
			150	5,3	15	500	16*6*22.5	51.4*38.4*17.6	2,75	884	2100	13260	31500	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
	Printed Case		200	7,1	12	500	12.5*2.5*16.5	51.4*38.4*17.6	2,90	884	2100	10608	25200	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
Quinoa Munch Cinnamon	Foiled Bags	Corn and quinoa cereal with cinnamon	30	1,1	60	500	12.5*2.5*16.5	51.4*38.4*17.6	2,30	884	2100	53040	126000	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
			150	5,3	15	500	16*6*22.5	51.4*38.4*17.6	2,75	884	2100	13260	31500	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
	Printed Case		200	7,1	12	500	12.5*2.5*16.5	51.4*38.4*17.6	2,90	884	2100	10608	25200	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
Quinoa Munch Vanilla	Foiled Bags	Corn and quinoa cereal vanilla flavored	30	1,1	60	500	12.5*2.5*16.5	51.4*38.4*17.6	2,30	884	2100	53040	126000	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
			150	5,3	15	500	16*6*22.5	51.4*38.4*17.6	2,75	884	2100	13260	31500	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
	Printed Case		200	7,1	12	500	12.5*2.5*16.5	51.4*38.4*17.6	2,90	884	2100	10608	25200	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
Quinoa Snack Tomato and Basil & Moringa	Foiled Bags	Tomato, basil and moringa flavored quinoa, rice and chia puffs	40	1,4	36	500	11.5*4*17.5	51.4*38.4*17.6	1,94	884	2100	31824	75600	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
			184	6,5	12	500	17*6.5*26.5	51.4*38.4*17.6	2,71	884	2100	10608	25200	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
Quinoa Snack Mushroom & Maca	Foiled Bags	Mushroom and maca flavored quinoa, rice and chia puffs	40	1,4	36	500	11.5*4*17.5	51.4*38.4*17.6	1,94	884	2100	31824	75600	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
			184	6,5	12	500	17*6.5*26.5	51.4*38.4*17.6	2,71	884	2100	10608	25200	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
Quinoa Snack Black Pepper & Chia	Foiled Bags	Black pepper flavored quinoa, rice and chia puffs	40	1,4	36	500	11.5*4*17.5	51.4*38.4*17.6	1,94	884	2100	31824	75600	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
			184	6,5	12	500	17*6.5*26.5	51.4*38.4*17.6	2,71	884	2100	10608	25200	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
Quinoa Snack BBQ & Chia	Foiled Bags	Barbecue flavored quinoa, rice and chia puffs	40	1,4	36	500	11.5*4*17.5	51.4*38.4*17.6	1,94	884	2100	31824	75600	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
			184	6,5	12	500	17*6.5*26.5	51.4*38.4*17.6	2,71	884	2100	10608	25200	10	19	600	1140	60	5 / 12	19049000	
Quinoa Flour	Foil Bags	100% quinoa flour	400	14,1	16	500	15*5*20.8	51.4*38.4*17.6	6,90	884	2100	14144	33600	10	19	600	1140	60	5 / 12	11042990	
Quinoa Flakes	Foil Bags	100% quinoa flakes	400	14,1	16	500	15*5*20.8	51.4*38.4*17.6	6,90	884	2100	14144	33600	10	19	600	1140	60	5 / 12	11029090	

* ALL ITEMS ARE NATURAL, VEGAN, GLUTEN-FREE, NUT-FREE, LACTOSE-FREE, TRANS-FAT-FREE, CHOLESTEROL-FREE.

ANEXO D: Lista de Precios de Cereales Andino

CEREALES ANDINOS - PRICE LIST



Product	Packaging Format	Description	Unit Grams	Unit Ounces	Units / Case	Cases/ Container		Units / Container		Logistics / Unit		EXW Quito		FOB Guayaquil 20ft		FOB Guayaquil 40ft HC	
						20ft	40ft HC	20ft	40ft HC	20ft	40ft HC	USD / Unit	USD / Case	USD / Unit	USD / Case	USD / Unit	USD / Case
Quinoa Munch Chocolate	Foiled Bags	Corn and quinoa cereal with chocolate	30	1,1	60	884	2100	53040	126000	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,35	\$ 21,00	\$ 0,37	\$ 22,45	\$ 0,36	\$ 21,67
			150	5,3	15	884	2100	13260	31500	\$ 0,10	\$ 0,04	\$ 1,43	\$ 21,45	\$ 1,53	\$ 22,90	\$ 1,47	\$ 22,12
	Printed Case		200	7,1	12	884	2100	10608	25200	\$ 0,12	\$ 0,06	\$ 2,49	\$ 29,88	\$ 2,61	\$ 31,33	\$ 2,55	\$ 30,55
Quinoa Munch Passion Fruit	Foiled Bags	Corn and quinoa cereal with passion fruit	30	1,1	60	884	2100	53040	126000	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,35	\$ 21,00	\$ 0,37	\$ 22,45	\$ 0,36	\$ 21,67
			150	5,3	15	884	2100	13260	31500	\$ 0,10	\$ 0,04	\$ 1,43	\$ 21,45	\$ 1,53	\$ 22,90	\$ 1,47	\$ 22,12
	Printed Case		200	7,1	12	884	2100	10608	25200	\$ 0,12	\$ 0,06	\$ 2,49	\$ 29,88	\$ 2,61	\$ 31,33	\$ 2,55	\$ 30,55
Quinoa Munch Cinnamon	Foiled Bags	Corn and quinoa cereal with cinnamon	30	1,1	60	884	2100	53040	126000	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,35	\$ 21,00	\$ 0,37	\$ 22,45	\$ 0,36	\$ 21,67
			150	5,3	15	884	2100	13260	31500	\$ 0,10	\$ 0,04	\$ 1,43	\$ 21,45	\$ 1,53	\$ 22,90	\$ 1,47	\$ 22,12
	Printed Case		200	7,1	12	884	2100	10608	25200	\$ 0,12	\$ 0,06	\$ 2,49	\$ 29,88	\$ 2,61	\$ 31,33	\$ 2,55	\$ 30,55
Quinoa Munch Vanilla	Foiled Bags	Corn and quinoa cereal vanilla flavored	30	1,1	60	884	2100	53040	126000	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,35	\$ 21,00	\$ 0,37	\$ 22,45	\$ 0,36	\$ 21,67
			150	5,3	15	884	2100	13260	31500	\$ 0,10	\$ 0,04	\$ 1,43	\$ 21,45	\$ 1,53	\$ 22,90	\$ 1,47	\$ 22,12
	Printed Case		200	7,1	12	884	2100	10608	25200	\$ 0,12	\$ 0,06	\$ 2,49	\$ 29,88	\$ 2,61	\$ 31,33	\$ 2,55	\$ 30,55
Quinoa Snack Tomato and Basil & Moringa	Foiled Bags	Tomato, basil and moringa flavored quinoa, rice and chia puffs	40	1,4	38	884	2100	33592	79800	\$ 0,04	\$ 0,02	\$ 0,36	\$ 13,68	\$ 0,40	\$ 15,13	\$ 0,38	\$ 14,35
			184	6,5	12	884	2100	10608	25200	\$ 0,12	\$ 0,06	\$ 1,48	\$ 17,76	\$ 1,60	\$ 19,21	\$ 1,54	\$ 18,43
Quinoa Snack Mushroom & Maca	Foiled Bags	Mushroom and maca flavored quinoa, rice and chia puffs	40	1,4	38	884	2100	33592	79800	\$ 0,04	\$ 0,02	\$ 0,36	\$ 13,68	\$ 0,40	\$ 15,13	\$ 0,38	\$ 14,35
			184	6,5	12	884	2100	10608	25200	\$ 0,12	\$ 0,06	\$ 1,48	\$ 17,76	\$ 1,60	\$ 19,21	\$ 1,54	\$ 18,43
Quinoa Snack Black Pepper & Chia	Foiled Bags	Black pepper flavored quinoa, rice and chia puffs	40	1,4	38	884	2100	33592	79800	\$ 0,04	\$ 0,02	\$ 0,36	\$ 13,68	\$ 0,40	\$ 15,13	\$ 0,38	\$ 14,35
			184	6,5	12	884	2100	10608	25200	\$ 0,12	\$ 0,06	\$ 1,48	\$ 17,76	\$ 1,60	\$ 19,21	\$ 1,54	\$ 18,43
Quinoa Snack BBQ & Chia	Foiled Bags	Barbecue flavored quinoa, rice and chia puffs	40	1,4	38	884	2100	33592	79800	\$ 0,04	\$ 0,02	\$ 0,36	\$ 13,68	\$ 0,40	\$ 15,13	\$ 0,38	\$ 14,35
			184	6,5	12	884	2100	10608	25200	\$ 0,12	\$ 0,06	\$ 1,48	\$ 17,76	\$ 1,60	\$ 19,21	\$ 1,54	\$ 18,43
Quinoa Flour	Foil Bags	100% quinoa flour	400	14,1	16	884	2100	14144	33600	\$ 0,09	\$ 0,04	\$ 2,89	\$ 46,24	\$ 2,98	\$ 47,69	\$ 2,93	\$ 46,91
Quinoa Flakes	Foil Bags	100% quinoa flakes	400	14,1	16	884	2100	14144	33600	\$ 0,09	\$ 0,04	\$ 2,89	\$ 46,24	\$ 2,98	\$ 47,69	\$ 2,93	\$ 46,91

* ALL ITEMS ARE NATURAL, VEGAN, GLUTEN-FREE, NUT-FREE, LACTOSE-FREE, TRANS-FAT-FREE, CHOLESTEROL-FREE.

Payment terms:	50% upon placing the order / 50% against documents.
Notes:	<ul style="list-style-type: none"> - Prices valid for FCL (full container loads). - Prices do not include pallets. - Prices do not include promotional fund. - The minimum purchase per SKU is 100 cases. - Tariff code to be confirmed by the client.
Contact:	Address: José Hernandez S/N, Quito 170208. Ecuador Contact Person: Viviana Viteri E-mail: export@cerealesandinos.com Visit our web site: www.cerealesandinos.com / www.celfood.com