



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HAMBURGUESAS DE
QUINUA ORGÁNICA A VANCOUVER, CANADÁ.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero de Negocios Internacionales

Profesora Guía

MSc. María Auxiliadora Rovayo

Autor

Francisco Sebastián Barahona Velásquez

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

María Auxiliadora Rovayo
MSc.
171358207-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Francisco Sebastián Barahona Velásquez
171983196-6

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi profunda gratitud y respeto por la Sra. MSc. Mariuxi Rovayo, quien se ha mostrado entusiasta, prudente y comprensiva ante las preocupaciones, dudas y decisiones que conforman mi investigación; su ánimo, consejo y experiencia constituyen pilares fundamentales, sin los cuales no habría podido materializar mi trabajo. Aprecio el tiempo y la generosidad de los señores y señoras: Vicente Albornoz, María José Borja, Cristina Vargas, Tamara Erazo, Carlos Palomino, David Espinosa, Raúl Luna y Alberto Tassara por direccionarme en la toma de decisiones. Me encuentro muy agradecido con Felipe Ochoa de ProEcuador, Juan Fernando Robalino de Montrade, Guillermo Tapia de Cereales Andinos, Carlos Gutiérrez de KunaChia, Orlando Coba de ALIMEC, Carolina Guadalupe de la Facultad de Gastronomía UDLA y a las asociaciones COPROBICH, Fundación Chankuap y Jambi Kiwa por la información verídica y la apertura para con el diálogo. Guardo mucho afecto a la Universidad de las Américas, a FACEA y toda la gente valiosa de la que pude rodearme. A Ma. Mercedes Barahona, Paco Barahona, Lupe Velásquez, Carlos Velásquez, Alexis Madrid, Gabriel Velásquez, André Morán, Gabriela Morán, Ma. Cristina Velásquez, Ma. Fernanda Villavicencio y Angélica Medina; así como a toda mi familia materna por inspirarme a sobrellevar las dificultades y perseguir las cosas que valen la pena.

DEDICATORIA

Del rey que tenía un palacio de diamantes, un rebaño de elefantes, un quiosco de malaquita y un gran manto de tisú (...), de la princesa que vio una estrella aparecer y –la muy traviesa– la quiso ir a coger (...). Que bajo el cielo y sobre el mar fue tras la blanca estrella que la hacía suspirar (...). Y que ya de vuelta (dicen) –ahora en los parques del Señor– que se mira toda envuelta en un dulce resplandor. Adaptado de (Darío, 1917, pág. 71).

Yo no tengo un gran palacio, un rebaño de elefantes, ni un gran manto de tisú (...); tampoco una linda princesita tan bonita como tú. Yo te ofrezco un cielo abierto de estrellas en luna llena (...). Un lucero que te acompañe, que te abrace en la noche, y de día –cuando se apague– quiera Dios que ya no llores. Adaptado de (Gómez, 2005).

Dedico mi trabajo a Ma. Mercedes Barahona y a la memoria de Mónica Velásquez Gaón.

RESUMEN

Antecedentes:

Canadá forma parte de un selecto grupo de países desarrollados, caracterizados por estabilidad económica, altos estándares en el nivel de vida y un mercado orgánico en auge, el cual, por ahora, atiende a consumidores de nicho interesados en productos alimenticios benéficos tanto para la sociedad y el ambiente. Ecuador mantiene su denominación de país proveedor de bienes de consumo carentes de valor agregado, en transición hacia una economía sostenible enfocada al rescate de cultivos andinos originarios y la diversificación de sus exportaciones. El interés de los mercados internacionales por superalimentos revalorizados, sugiere la evaluación de la factibilidad de un emprendimiento ecuatoriano, un nexo entre la oferta ecuatoriana y la demanda canadiense, enfocado a entregar un producto diferenciado de quinua orgánica.

Métodos:

A través de un plan de negocio se explora el potencial y las dificultades inherentes a los mercados de origen y destino haciendo uso de las herramientas PEST y 5 fuerzas de Porter, además se cuantifican las necesidades del consumidor con el uso de investigación de mercados, validados por expertos de la industria. Así mismo, se establece una mezcla de marketing apropiada y una estructura organizacional acorde, respaldada por análisis financieros confiables.

Resultados:

El análisis del entorno recoge la delicada situación económica de Ecuador mientras destaca las políticas gubernamentales que incentivan el desarrollo y el trabajo con comunidades de productores de quinua y otros ingredientes; a su vez reafirma la probidad del mercado canadiense a la vez que advierte de las dificultades para el ingreso de un producto y la competitividad en calidad y precio. La investigación del cliente identifica un mercado objetivo de 197.012 personas, conformados por una demanda primaria de 72.479 ciudadanos vancouveritas con altos ingresos, educación superior y consumo regular de productos orgánicos. A causa de ello se considera la creación de Kury Muyu – Quinoa Orgánica S.A., empresa que comercializa una premezcla de hamburguesa de quinua diferenciada con amaranto y especería conformada por paico, romero, tomillo, cúrcuma y jengibre dotada de certificados orgánico, de comercio justo, vegano y libre de gluten. Dicha empresa ingresa al mercado de Vancouver con una estrategia de exportación directa a través de un distribuidor, mientras llega al cliente final por medio de tiendas de especialidad y supermercados. En la implementación del negocio, y de acuerdo a la evaluación financiera, se requiere una inversión inicial de USD 153,789,04 que se recupera a los dos años y medio, mientras que la posibilidad del proyecto se confirma con un valor presente neto que asciende a USD 1,781,108.00 y un índice de rentabilidad de 28.96.

ABSTRACT

Background Information:

Canada formed part of a selected group of developed countries, characterized by economic stability, high standards of living, and an organic market at its peak, which for right now serves a niche of consumers who are interested in food: beneficial for both the society and the environment. Ecuador maintains its countries name as a supplier of consumer goods lacking added-value in transition towards a sustainable economy focused on the rescue of Andean crops and diversification of its exports. The interest of the international markets in revalued amounts of super-foods suggests evaluating the feasibility of an Ecuadorian enterprise, a link between the Ecuadorian and Canadian supply and demand, focused on delivering a distinctive product of organic quinoa.

Methods:

Through a business plan the potential and the difficulties inherent in the origin and destination markets will be explored using the tools like PEST and Porter 5 forces. In addition, consumer needs are quantified using market research validated by industry experts. Furthermore, a mixture of appropriate marketing and an organizational structure supported by reliable financial analysis is established.

Results:

Environmental analysis reflects the delicate economic situation of Ecuador while highlighting government policies that encourage development and working with communities of quinoa producers and other ingredients. In turn, it reaffirms the integrity of the Canadian market while warning of difficulties and competition in quality and price for the entry of a product. Customer research identifies a target market of 197,012 people, made up of a primary demand of 72,479 Vancouverites with high incomes, higher education, and regular consumption of organic products. As a result, it is considered the creator of Kury Muyu- Quinoa Orgánica S.A., a company that commercializes a pre-blended hamburger mix, which consists of quinoa, amaranth and different spices made of wormseed, rosemary, thyme, turmeric and ginger. All equipped with organic, fair trade, vegan, and gluten-free certificates. The company enters the Vancouver market with an exportation strategy through a distributor as it reaches the end client through specialty shops and supermarkets. In the implementation of the business, and according to the financial assessment, it requires an initial investment of 153,789.04 USD which would be recovered after two and a half years, while the possibility of the project is confirmed with a net present value amounting to 1,781,108.00 USD and a rate of return of 28.96.

ÍNDICE

1. Capítulo I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo.	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.	1
2. Capítulo II: ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. Análisis del entorno externo.	2
2.1.1. Entorno externo.	2
2.1.1.1. Entorno Político-Legal.....	2
2.1.1.1.1. Entorno Político-Legal de Ecuador.....	2
2.1.1.1.2. Entorno Político-Legal de Canadá.....	2
2.1.1.2. Entorno Económico.....	3
2.1.1.2.1. Entorno Económico de Ecuador.....	3
2.1.1.2.2. Entorno Económico de Canadá.....	3
2.1.1.3. Entorno Socio-Demográfico-Cultural.....	4
2.1.1.3.1.1. Entorno Socio-Demográfico-Cultural de Ecuador.....	4
2.1.1.3.1.2. Entorno Socio-Demográfico-Cultural de Canadá.....	4
2.1.1.4. Entorno Tecnológico.	5
2.1.1.4.1.1. Entorno Tecnológico de Ecuador.	5
2.1.1.4.1.2. Entorno Tecnológico de Canadá.	5
2.1.1.5. Conclusiones del análisis del entorno externo.....	5
2.1.2. Análisis de la Industria.	5
2.1.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras.	5
2.1.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores.....	6
2.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores.	6
2.1.2.4. Poder de negociación de los consumidores.	6
2.1.2.5. Desarrollo potencial de productos sustitutos.	6
2.1.2.6. Conclusiones del análisis de la industria.	7
2.1.3. Matriz de evaluación de factores externos.	7
3. Capítulo III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1. Investigación Cualitativa.....	7
3.1.1. Entrevista a expertos.	7
3.1.1.1. Felipe Ochoa.....	7
3.1.1.2. Juan Fernando Robalino.....	8
3.1.1.3. Clara Cohen.....	8
3.1.1.4. Carlos Gutiérrez.....	8
3.2. Entrevista a clientes.	9
3.2.1. Ana Villota.....	9
3.2.2. Angela Seiw.....	9
3.3. Investigación Cuantitativa.....	9
3.4. Conclusiones del análisis del cliente.	10
4. Capítulo IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
5. Capítulo V: PLAN DE MARKETING	12
5.1. Estrategia general de marketing.....	12
5.1.1. Mercado Objetivo.....	12
5.1.2. Propuesta de valor.....	13
5.1.3. Estrategia de internacionalización.....	13

5.2. Mezcla de Marketing	13
5.2.1. Producto que vende la empresa.....	13
5.2.1.1. Atributos.....	13
5.2.1.2. Branding.	14
5.2.1.2.1.1. Concepto de la marca.	14
5.2.1.2.1.2. Posicionamiento.....	15
5.2.1.3. Empaque.	15
5.2.1.4. Etiquetado.....	16
5.2.1.5. Soporte.	16
5.2.2. Precio.....	16
5.2.2.1. Costo de venta.....	16
5.2.2.2. Estrategia de precios.	16
5.2.2.3. Estrategia de entrada.....	17
5.2.2.4. Estrategia de ajuste.	17
5.2.3. Plaza.....	17
5.2.3.1. Estrategia de distribución.....	17
5.2.3.2. Puntos de venta.	18
5.2.3.3. Tipos de canal.....	18
5.2.3.4. Estructura del canal de distribución.....	18
5.2.4. Promoción.....	19
5.2.4.1. Estrategia promocional.	19
5.2.4.2. Publicidad.	19
5.2.4.3. Promoción de ventas.	19
5.2.4.4. Relaciones públicas.	19
6. Capítulo VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
6.1. Misión.....	20
6.2. Visión.....	20
6.3. Objetivos de la Organización.....	20
6.3.1. Objetivos operativos.....	20
6.3.2. Objetivos tácticos o específicos.	20
6.3.3. Objetivos estratégicos.....	21
6.4. Plan de operaciones.....	21
6.4.1. Estructura legal.	21
6.4.2. Diseño Organizacional.	22
6.4.2.1. Tipo de estructura.	22
6.4.3. Organigrama.	22
6.4.4. Proceso de fabricación.....	22
7. Capítulo VII: EVALUACIÓN FINANCIERA	24
7.1. Proyecciones de estados.	24
7.1.1. Proyección de estado de resultados.	24
7.1.2. Proyección de situación financiera.	24
7.1.3. Proyección del estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	24
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	25
7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.	25
7.4. Índices financieros.....	25
8. Capítulo VIII: CONCLUSIONES	26
REFERENCIAS	28

ANEXOS	38
ANEXO 1: Balanza comercial Ecuador-Canadá.....	39
ANEXO 2: Requisitos y estándares exigidos por la Agencia de Inspección de Alimentos canadiense.	40
ANEXO 3: Matriz de análisis de la industria.	40
ANEXO 4: Matriz de Factores Externos.	41
ANEXO 5: Hallazgos de las entrevistas a expertos referentes a estrategia y formulación del producto.	41
Felipe Ochoa.	41
Juan Fernando Robalino.....	42
Clara Cohen.....	42
Carlos Gutiérrez.....	42
Carolina Guadalupe.	43
ANEXO 6: Medidor de sensibilidad Van Westendorp.....	44
ANEXO 7: Estado de resultados proyectado.....	45
ANEXO 8: Estado de situación proyectado.	46
ANEXO 9: Estado de flujo de efectivo proyectado.	47
ANEXO 10: Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.	48
ANEXO 11: Índices de evaluación financiera.	49
ANEXO 12: Índices financieros del proyecto y la industria.....	50
NOTAS AL FINAL.....	53

1. Capítulo I: INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo.

Los antecedentes de la quinua en Ecuador y el mundo son extensos: En el año 1458 el historiador Pedro Cieza de León ya registra cultivos de la planta realizados por Cañaris mucho antes de la invasión española (Nieto, Bertero, & Bazile, 2014, citando a Estrella, 1998). En 1982 surge el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) que reaviva el desarrollo del pseudo-cereal en una época en la que éste corría el riesgo de extinción (Nieto, et al., 2014, pág. 390). En 1993, la Administración Nacional de la Aeronáutica y del Espacio (NASA) considera el cultivo del pseudo-grano en los Sistemas de Soporte de Vida Ecológicos (CELSS) para la alimentación de astronautas en misiones espaciales (Schlick & Bubenheim, 1993, pág. 5). En 1992, se liberan las variedades de quinua INIAP-Tunkahuan e Ingapirca por ser variedades propias de bajo contenido de saponina y en 1997 la Fundación ERPE inicia programas de producción de quinua orgánica (Peralta, 2009, p. 5). En 2013, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Desarrollo celebra el año mundial de la quinua, y en ese contexto se lleva a cabo en Ibarra el 4to Congreso Mundial de la Quinua y los Granos Andinos, que termina por convencer a la entidad estatal y privada de la importancia estratégica de la quinua para el desarrollo de la matriz productiva. En 2015 la Escuela de Salud Pública de Harvard publica un estudio que concluye que el consumo de quinua y otros granos reduce el riesgo de mortalidad por enfermedades crónicas (Qi, Huang, Xu, Lee, & Cho, 2015). Los hechos descritos, a riesgo de parecer lejanos, han desencadenado la revalorización de la quinua en los mercados internacionales, no solo por ser un super-alimento natural de excepcional valor nutritivo, sino por su contexto de producción cultural y ético (FAO&ALADI, 2014, p. 26). Su posicionamiento coincide con los cambios de patrones de consumo de personas en países de alto nivel de ingresos como Canadá, en los que existen nichos de mercados donde son viables los productos funcionales de valor agregado. Si bien Ecuador cuenta con quinua de calidad, la aceptación que esta tenga en mercados internacionales depende por ahora, de la mayor productividad, la transformación del grano en productos diferenciados y el reconocimiento del que por ahora solo gozan economías como la peruana y boliviana (FAO&ALADI, 2014, p. 31). En definitiva, tanto para rescatar un cultivo de interés estratégico como para atender la demanda canadiense se decide explorar el emprendimiento de exportar productos diferenciados de quinua.

1.1.1. Objetivo General del trabajo.

Tabla 1 Objetivo General del Trabajo.

<p>Analizar la factibilidad técnica y financiera de la exportación de hamburguesas de quinua orgánica, a través de la creación de una empresa productora y comercializadora, de tal modo que se diversifique la oferta exportable ecuatoriana, se logre un acercamiento con distribuidores internacionales y se satisfaga la necesidad de productos saludables del consumidor de Vancouver, Canadá.</p>
--

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.

Tabla 2 Objetivos específicos del trabajo.

<p>Determinar a través de fuentes secundarias, los factores externos macro, el entorno competitivo y las tendencias del mercado/industria, tanto de Ecuador y Canadá; con la finalidad de evaluar las fuerzas clave y el atractivo, tanto para la producción local como la comercialización de hamburguesas de quinua orgánica, en el mercado de destino.</p>
<p>Describir, con la ayuda de una investigación de mercados exploratoria y descriptiva de fuentes primarias, las recomendaciones de expertos de varios campos; así como los intereses, conductas y motivaciones de clientes potenciales de productos orgánicos en Vancouver; a fin de cuantificarlos y generar un perfil de consumidor y producto acordes.</p>
<p>Justificar la oportunidad de negocio encontrada mediante la identificación de las características y necesidades significativas, percibidas en el análisis del macro-entorno, la industria y el cliente.</p>
<p>Seleccionar, por medio de un programa estructurado de marketing, los clientes a atender, la estrategia de *entrada, la propuesta de valor ofertada y las herramientas de marketing (4 P's) y combinarlos de manera que se aseguren relaciones redituables y transferencia de valor.</p>
<p>Enunciar las bases de la cultura organizacional y sus respectivas políticas por medio de la definición del propósito, alcance, estructura gerencial y operacional en el mediano y largo plazo de la organización, de</p>

modo que los requerimientos de capital, la forma de proceder de la empresa y la demanda del producto se alineen.

Evaluar, en base a un modelo que considere estados, flujos e índices, las fuentes de información capaces de determinar la rentabilidad y viabilidad de las decisiones financieras que, en última instancia, maximicen el valor de capital existente del proyecto.

2. Capítulo II: ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo.

Para la posible introducción de un nuevo producto desde Ecuador hacia Canadá, mercados en constante cambio, conviene considerar factores de impacto potencial y que escapan del control del emprendimiento a tratar; ellos son:

2.1.1. Entorno externo.

2.1.1.1. Entorno Político-Legal.

2.1.1.1.1. Entorno Político-Legal de Ecuador.

Tabla 3 Variables del entorno político-legal en Ecuador.

En 2015 su puntaje en el **Índice de Democracia** se mantuvo con 5.87 sobre 10 indicando un régimen de democracia defectuosa más cercana al nivel de autoritarismo; sin embargo, destacan subdimensiones como las **libertades civiles** (7.06 puntos) y el **bajo funcionamiento del gobierno** (4.64 puntos) (The Economist, 2015).

La percepción de estabilidad política en Ecuador tiende a ser neutra (-0.01 puntos, siendo -2.5 una estabilidad débil) en 2014. (The World Bank, 2014). El **rol del gobierno** se muestra como intervencionista a través del programa de sustitución de importaciones que interviene con el comercio bilateral mundial y las restricciones a los servicios financieros; sus puntajes bajos lo confirman -esto es: libertad de inversión (30.0 puntos) y libertad financiera- (The Heritage Foundation, 2016).

La fundación Freedom House cataloga al país como un estatus de **libertad política** parcial (59 puntos) donde no se hacen valer los derechos políticos (3 puntos sobre 7); el índice plantea temáticas sensibles como la reelección presidencial por cuarta vez en 2017 que niega el derecho de los ciudadanos de elegir a su gobernante y perpetúa el dominio sobre políticas monetarias, fiscales y comerciales actuales (2016).

Entre las **políticas públicas** practicadas se encuentra la declaración del “año de la quinua” en 2013, el Programa de fomento a la producción de quinua por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca llegando a poseer en el país 7,488 hectáreas de quinua sembrada y un beneficio para más de 5000 productores (ProEcuador, 2015) y la Ley del Régimen de Soberanía Alimentaria que prioriza el consumo local de alimentos sanos (Conferencia Plurinacional e Intercultural de Soberanía Alimentaria, 2009).

Existen **incentivos** para los exportadores como asistencia en desarrollo de mercados para la promoción de exportaciones, seguro de crédito a la exportación por el no pago de los bienes o servicios y exoneración del pago del impuesto a la renta por cinco años a las inversiones que se ubiquen fuera del Cantón Quito o Guayaquil y se considere dentro –de entre varios- del sector prioritario de producción de alimentos frescos, congelados o industrializados (Código de la Producción, 2010).

2.1.1.1.2. Entorno Político-Legal de Canadá.

Tabla 4 Variables del entorno político-legal en Canadá.

Su **índice de democracia** (9.58 puntos) lo considera como una democracia que ejerce plenamente los procesos electorales, las libertades civiles (10.0 puntos) y el funcionamiento del gobierno (9.29 puntos) (The Economist, 2015).

Su percepción de **estabilidad política** es moderada (1.2 puntos) (The World Bank, 2014). En la dimensión de **mercados abiertos** posee mayor incidencia la **libertad financiera** (puntaje 80.0) y la de **inversión** (puntaje 80.0) que respectivamente muestra un sector bancario estable por el manejo estatal prudente y un arancel promedio bajo de 1.5, el cual indica baja ausencia de barreras al comercio e inversión (The Heritage Foundation, 2016).

La libertad política de los habitantes de Canadá (99.0 puntos) asegura el cumplimiento total de las libertades y derechos políticos (puntaje de ambos 1 sobre 7) (Freedom House, 2016).

En 2013, Canadá retiró a Ecuador de la lista de los países adscritos al arancel preferencial general (en inglés SGP); al no tener este último un acuerdo de complementación económica, se adhiere a la tarifa nación más favorecida (en inglés NMF) por ser miembro de la OMC (Canada Gazzete, 2013). A la partida 2106.90.29 referente a otras preparaciones no especificadas o incluidas en otro lado le corresponde un arancel NMF de 6% (TFO Canada, 2016). En 2016 el Ministro de Comercio Exterior a través del Embajador en Canadá ha retomado conversaciones con su homólogo; no obstante, un potencial acuerdo tomará muchos años (Ochoa, 2016).

Existen **políticas gubernamentales y distritales** que favorecen el consumo de productos orgánicos tales como el Programa de Agri-Innovación Canadá (IAFBC, 2016) o la Estrategia Alimenticia de Vancouver (What feed us: Vancouver Food Strategy , 2013); sin embargo se enfocan en productos producidos localmente y no hacia los importados.

Para los productos importados rige un impuesto conformado de dos rubros, el impuesto de bienes y servicios (en inglés GST) que para todo el país es de 5% y el impuesto armonizado sobre las ventas (en inglés HST) (Canada Revenue Agency, 2015).
La Agencia de Inspección de Alimentos Canadiense (CFIA), cuentan con la nueva acta de alimentos seguros para los canadienses (SFCA), vigente desde 2016, ha puesto mayor énfasis en la protección del consumidor (Canadian Food Inspection Agency, 2015).
Los requisitos y estándares exigidos por la Agencia de Inspección de Alimentos Canadiense hacia los importadores, determinan las condiciones para que una carga de productos correspondientes a la partida arancelaria 210690 028301 referente a alimentos ingresen al país y se detallan en el Anexo 2 (Canadian Food Inspection Agency, 2015).
Los requisitos de etiquetado exigen ser atractivos, de fácil lectura y en las lenguas oficiales. (ProEcuador, 2014). Por lo general los documentos requeridos para importar hacia Canadá son la factura comercial, la declaración de aduanas, la lista de empaque y el conocimiento de carga. (World Bank Group, 2016).

2.1.1.2. Entorno Económico.

2.1.1.2.1.1. Entorno Económico de Ecuador.

Tabla 5 Variables del entorno económico en Ecuador.

El Índice de Libertad Económica (ILE) 2016 califica a Ecuador como una economía medianamente libre con un puntaje bajo de 48.6 puntos, siendo 100 una libertad económica absoluta.
Un gasto gubernamental (sub-dimensión del ILE) medio de 41.8 puntos (The Heritage Foundation, 2016), refleja la deuda pública del 30% del PIB, poco acorde con el nulo ingreso petrolero ocasionado por el desplome del precio del barril de petróleo internacional desde 2014 y que en enero de 2016 llegó a USD26.68 (ECONOMIC RESEARCH Federal Reserve Bank of St. Louis, 2016). Dicha baja del precio por barril ocasionada por sobreoferta y factores geopolíticos afecta al dinamismo de la economía ecuatoriana sobretodo en temas de comercio exterior (Ekos Negocios, 2015).
El riesgo país al 8 de junio de 2016 asciende a 861 puntos (Ámbito, 2016), siendo el segundo más alto en Latinoamérica después de Venezuela. Si bien se ha estabilizado con el pago de Bonos Global 2015 a tiempo y la indemnización a OXY por USD 980 millones (Gestión, 2016), el bajo crecimiento económico y la falta de diversificación que hace al país pendiente del ingreso petrolero, grafica un escenario de desconfianza para inversionistas.
La baja libertad de inversión de 40.0 puntos (sub-dimensión del ILE) es explicada por el acentuado intervencionismo estatal y la restricción crediticia que han encarecido los costos de las empresas y el interés foráneo en la inversión local. (The Heritage Foundation, 2016)
La balanza comercial no petrolera ecuatoriana se mantiene deficitaria con Canadá desde 2009 y en 2014 (período Enero-Septiembre) disminuye a una valor de USD 75.02 millones FOB (ProEcuador, 2014). La balanza comercial total en 2015 se mantiene deficitaria con USD 158.01 millones y una variación positiva con del 27% con respecto al año anterior. Ambas balanzas comerciales deficitarias, demuestran oportunidades para intensificar las exportaciones ecuatorianas con productos de valor agregado. Para 2015 Ecuador representa el 0.006% de las importaciones totales de Canadá (TradeMap, 2016). La balanza comercial Ecuador- Canadá se presenta en el Anexo 1.
El dólar se ha apreciado desde 2012, llegando a un punto de inflexión en enero de 2016 con un tipo de cambio de 1.47 USD/CAD. A la fecha (21 de marzo de 2016) el tipo de cambio es de 1.31 USD/CAD. La depreciación del dólar encarecen las exportaciones ecuatorianas (Yahoo Finance, 2016).

2.1.1.2.1.2. Entorno Económico de Canadá.

Tabla 6 Variables del entorno económico en Canadá.

El crecimiento económico de Canadá ha sido moderado en los últimos años, la tasa de 2014 fue de 2.4% mientras que el FMI estima que la economía crecerá con el mismo porcentaje en 2016 (ProChile, 2015). Dicho crecimiento convierte al país como un potencial socio para las oportunidades comerciales.
Canadá puntúa 78.0 en el ILE 2016, con una denominación de "economía mayormente libre"; ello refleja una sociedad con baja interferencia gubernamental para con los intereses económicos empresariales.
Entre las sub-dimensiones del ILE destaca la eficiencia regulatoria: la libertad monetaria (76.9 puntos sobre 100) refiere una inflación modesta durante los 5 últimos años de 1.63% (Bank of Canada, 2016) que indica un control de precios. La libertad fiscal también sobresale (80.0 puntos), la carga fiscal federal impuesta es del 29% mientras que la corporativa 15%. Dichos impuestos implican una mayor carga de impuestos no tan alta considerando el nivel alto de ingresos.
El mayor desempeño económico reflejado en el ILE corrobora la relación positiva entre baja inflación: 1.98 en 2015, altos ingresos: PIB per cápita de USD50,235.4 en precios constantes, y crecimiento poblacional bajo de 1.1 (World Bank, 2013) que suponen una estabilidad económica estupenda para la inversión extranjera.
Las importaciones de productos hechos a base de quinua y muchos otros más que recoge la partida arancelaria correspondiente a "Las demás preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte" registró un valor de USD \$13.000 en 2013 y en los dos años siguientes se mantiene en cero (Anexo 1) (TradeMap, 2016). Es necesario mencionar que la partida arancelaria específica para hamburguesas vegetales de quinua en Canadá, corresponde a la partida 210690028301 para la que Trademap no posee información.

El **crecimiento de las ventas al detalle de alimentos** en Canadá ha sido lento, del 23% para 2014, debido principalmente a la recuperación económica, el bajo crecimiento de la población, la saturación del mercado y las guerras de precios entre minoristas (ProChile, 2015).

2.1.1.3. Entorno Socio-Demográfico-Cultural.

2.1.1.3.1.1. Entorno Socio-Demográfico-Cultural de Ecuador.

Tabla 7 Variables del entorno socio-demográfico-cultural en Ecuador.

Ecuador bajo la lupa de Hofstede es una sociedad con alta distancia al poder (68.0 puntos) y un acentuado individualismo (8.0 puntos); es decir, un colectivo estratificado por clases sociales donde persisten las distinciones raciales, cada uno de los cuales muestra apoyo hacia sus iguales y considera “enemigos” a los diferentes –incluyendo a los extranjeros-.
Al ser una sociedad con índice de masculinidad alto (puntaje 63), prima la competencia orientada al éxito material y la pertenencia a clases sociales que provean de estatus (The Hofstede Centre, 2016).
La cultura ecuatoriana permite realizar varias tareas simultáneamente (polícronica) y se caracteriza por ser de alto contexto en donde prima la comunicación no verbal.
La demanda creciente por quinua en el mundo ha logrado una revalorización del potencial nutritivo y cultural de las semillas andinas. Reconocido como referente ancestral y de ambición para toda la humanidad, ha significado un tema a tratar por las naciones no solo en producción e industrialización sino en alimentación infantil y consumo local (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca).

2.1.1.3.1.2. Entorno Socio-Demográfico-Cultural de Canadá.

Tabla 8 Variables del entorno socio-demográfico-cultural en Canadá.

En todo el país, la población más grande corresponde a las personas de 50 a 54 años (2.77 millones), a su vez, la ciudad de Vancouver de 648,608 habitantes (United Nations Statistics Division, 2016). Según TFO Canadá, en 2017 la demografía cambiará y el 10% será conformado por surasiáticos o chinos (ProEcuador, 2014).
El 58% del ingreso anual del hogar se destina a comprar alimentos y más del 70% visita el supermercado al menos una vez a la semana (ProColombia, 2015).
El nivel de vida del consumidor canadiense corresponde a una clase media alta de comportamiento exigente; el 58% de habitantes muestra disposición a productos naturales; más del 50% compra dichos productos en tiendas especializadas (2015). El consumidor de quinua canadiense se interesa por el valor nutricional de su comida y conoce alto contenido de minerales en comparación con otros cereales. (ProEcuador, 2014)
El comportamiento del ciudadano en Vancouver sigue las siguientes tendencias : buscan productos cultivados de manera orgánica, se auto-catalogan como consumidores éticos, desean maximizar el valor del producto procurando bajos precios, existe una demanda creciente de platos preparados, se prefieren los empaques pequeños y del segmento gourmet (ProEcuador, 2014).
De manera muy similar a Ecuador, las Dimensiones de Hofstede destacan a Canadá como una cultura individualista (80.0 puntos); en dicho país el mercado se regula bajo el principio <i>laissez-faire</i> y el bienestar de la sociedad se logra con la iniciativa y los méritos de las empresas más que de la interferencia del gobierno.
Canadá posee una denominación de cultura moderadamente masculina (52.0 puntos), los ciudadanos que la conforman se desarrollan tareas de alto desempeño.
Con una baja evasión a la incertidumbre (48.0 puntos), los canadienses aceptan las nuevas tendencias en productos de consumo, ideas, tecnología y prácticas comerciales orientados a lo pragmático.
La sociedad canadiense presenta una distancia de poder baja (39.0 puntos), esto es una sociedad igualitaria, alejada de distinciones sociales y con escasas barreras a la información (The Hofstede Centre, 2016).
Dado que la cultura canadiense es de alto contexto y monocrónica (The Articulate CEO, 2011), en el ambiente de negocios el empresario canadiense se muestra ético, de palabra, respetuoso en cuanto a creencias, honesto y dispuesto a asesorarse de especialistas en temas desconocidos (Nogués, 2016).
El protocolo de negociación en Canadá desestima el mito de negociar con un latino; esto es, permite crear un diálogo transparente y confiable.
Otras particularidades incluyen el trato igualitario si se negocia con una mujer y la charla informal; la puntualidad, el apretón de manos, las tarjetas de presentación, la vestimenta conservadora y el manejo fluido de uno de sus idiomas constituyen también un plus (ProEcuador, 2015).
Según el índice para una vida mejor (en inglés BLI), Canadá puntúa 5.6 sobre 10 en el nivel de ingresos ; el ingreso familiar disponible neto promedio per cápita es de USD 30.474,00 que asegura que un gran número de ciudadanos logren estándares de vida elevados (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, 2015).
El BLI refleja un subíndice de educación alto de 7.2 puntos. El 90% de adultos de 25 a 64 años de edad han terminado la educación media superior.
El subíndice de satisfacción con el nivel de vida puntúa 9.3, los canadienses gozan de niveles de bienestar por encima de los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (2015). Ambos subíndices reflejan una población educada y satisfecha dispuesta a consumir productos que incrementen su bienestar.

2.1.1.4. Entorno Tecnológico.

2.1.1.4.1.1. Entorno Tecnológico de Ecuador.

Tabla 9 Variables del entorno tecnológico de Ecuador.

El desempeño logístico de Ecuador es mediano (2.71 puntos sobre 5), no lejano a la media latinoamericana (2.74 puntos), entre sus sub-indicadores destacan la efectividad para tramitar embarques internacionales a precios competitivos (2.79 puntos) y la habilidad para dar seguimiento y rastrear la ubicación de los envíos (2.67 puntos) (The World Bank, 2014).
El índice de Competitividad Global ecuatoriano (4.1 puntos sobre 7) destaca en la preparación tecnológica con un desempeño medio alto en especial en el grado que la IED permite traer nueva tecnología al país (4.2 puntos) (World Economic Forum, 2016).

2.1.1.4.1.2. Entorno Tecnológico de Canadá.

Tabla 10 Variables del entorno tecnológico en Canadá.

El Índice de Desempeño Logístico de Canadá en 2014 (3.86 puntos sobre 5) destaca por su consistente infraestructura para transportar mercancías (4.05 puntos) así como la gestión óptima de los plazos previstos para la llegada de mercancías (4.18 puntos) (The World Bank, 2014).
El transporte marítimo hacia Canadá desde Ecuador de un contenedor estándar de 20 pies es de alrededor USD1,690.00 (USD1,075.00 de transporte marítimo y el resto de otros recargos), el tiempo desde el puerto de Guayaquil al de Vancouver es de 28 días (Hapag-Lloyd, 2016).

2.1.1.5. Conclusiones del análisis del entorno externo.

Tabla 11 Conclusiones del análisis del entorno externo.

El entorno político-legal en Ecuador se muestra restrictivo, aunque existen políticas e incentivos para los exportadores. Al contrario, Canadá muestra apertura comercial disminuida por la falta de un acuerdo estructurado.
El entorno económico ecuatoriano refleja un dólar apreciado y una balanza comercial deficitaria con Canadá. La economía en Canadá se muestra sólida y abre las puertas a productos que no han vuelto a ser exportados desde años atrás.
El entorno socio-demográfico-cultural en Ecuador rescata la revalorización de cultivos propios. Ambas culturas son próximas en nivel de masculinidad y alto contexto. Canadá posee ciudadanos interesados por productos saludables debido a su alto nivel de información.
En el entorno tecnológico , ambos países destacan con desempeños logísticos apropiados para facilitar el comercio.

2.1.2. Análisis de la Industria.

La clasificación Nacional de Actividades Económicas (en inglés CIIU) clasifica a las empresas comercializadoras y exportadoras de productos diferenciados de quinua en la categoría G46630.99 denominada “venta al por mayor de otros productos comestibles”. Para puntuar cada una de las Fuerzas de Porter se utilizó una Matriz de Análisis de la Industria (Palomino, 2016), la cual califica el nivel de atractivo de cada uno de los subíndices de cada fuerza. El Anexo 3 recoge los resultados.

2.1.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla 12 Variables de la rivalidad entre empresas competidoras.

Conocida como la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, la medida de su incidencia determina la necesidad de una ventaja competitiva (David, 2013).
El mercado de productos orgánicos en Canadá, específicamente en Vancouver, refleja competencia en las diferentes categorías de productos (té, café, jugos, por mencionar a las que presentan el mayor número de competidores), en especial las que reflejan mayores ventas. Sin embargo, todavía hay mucho espacio para introducir nuevas marcas y nuevos segmentos (MacKinnon, 2013, p. 24).
La industria de alimentos orgánicos ha crecido 11% desde la recesión de 2008, dicho porcentaje sobrepasa por mucho al crecimiento de la industria de bebidas y alimentos. (MacKinnon, 2013, p. 6)
Las empresas estadounidenses dominan el mercado canadiense de los productos en base a quinua, absolutamente todas las marcas ofrecen alto valor por lo que pretender mayor calidad no justifica un mejor precio (Ochoa, 2016). Los productos elaborados en base a quinua han llegado a tener un alto nivel de especialización, se los encuentra en hojuelas, chocolates, bebidas, papillas, galletas, pastas, pinol y muchas más presentaciones (ProEcuador, 2014).
Las empresas competidoras son diversas y están conformadas en su mayoría por empresas de Estados Unidos, mercados de agricultores locales (en inglés Farmers Market) y supermercados con marcas de etiqueta privada como Loblaw (Quelch & Harding, 1996).
La puntuación que refleja la matriz de análisis de la industria es de 3.5 que sugiere una rivalidad entre empresas competidoras media alta.

2.1.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores.

Tabla 13 Variables de la entrada potencial de nuevos competidores.

Esta fuerza sugiere la intensidad de la competitividad en la medida que las barreras de entrada permitan a nuevas empresas ingresar a la industria (David, 2013).
Nuevas empresas pueden surgir si se realizan nuevos cultivos de quinua en diferentes países. Países como Canadá, Dubái o Estados Unidos cuentan con programas de investigación para perfeccionar cultivos acordes a sus condiciones climáticas; no obstante, es un riesgo a largo plazo porque el rendimiento de sus granos aún es menor que la quinua originaria de los Andes (Robalino, 2016).
La falta de experiencia del sector productivo ecuatoriano en temas de comercio exterior es una debilidad. Si bien ProEcuador impulsa a que empresas ecuatorianas participen en ferias internacionales, su apoyo no es suficiente; el contacto con las cadenas de distribuidores y las negociaciones exitosas con clientes requieren un proceso de aprendizaje en la marcha. Este hecho también ratifica la necesidad de experiencia en el mercado canadiense.
La puntuación reflejada por la matriz de análisis de la industria es de 4, es decir que la entrada potencial de nuevos competidores es alta.

2.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores.

Tabla 14 Variables del poder de negociación de los proveedores.

La Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y el desarrollo refieren en un estudio de 2013 que solo existen dos asociaciones de productores de quinua orgánica en Ecuador, estos son ERPE y COPROBICH con producciones de menos de 600 toneladas, aunque los valores crecen conforme pasan los años, una parte de su producción se guarda para su propio consumo por lo que la cantidad de proveedores y materia prima sigue siendo baja (Nieto, Bertero, & Bazile, 2014, pág. 396).
Los proveedores de superalimentos sustitutos son limitados, entre ellos la chía que ya cuenta con empresas comercializadoras desarrolladas (Gutiérrez, 2016).
Con la existencia de pocas asociaciones comercializadoras de quinua orgánica, la fidelidad y relaciones a largo plazo son un componente fundamental y se logra a través de asistencia técnica que implica costos, por ello el switching cost ¹ es alto (Robalino, 2016).
Los precios internacionales de la quinua dependen en gran medida del precio internacional. Es acorde mencionar el caso de Perú que recibir de vuelta quinua orgánica no aceptada en Estados Unidos, tuvo que vender el remanente, quebrando el precio internacional y causando que la quinua ecuatoriana se encarezca (Robalino, 2016).
La Unidad Nacional de Almacenamiento en Ecuador adquiere quinua de pequeños productores a precios variables, ello produce una falta de compromiso por parte de los distribuidores para con las empresas que utilizan la materia prima (Robalino, 2016).
La matriz de análisis de la industria puntúa a esta fuerza como media con 3.2 puntos.

2.1.2.4. Poder de negociación de los consumidores.

Tabla 15 Variables del poder de negociación de los consumidores.

Fuerza que representa la concentración de los consumidores cuyo poder de negociación afecta la intensidad con la que compiten empresas en una industria determinada (David, 2013).
La industria de alimentos de quinua posee mucha competencia, a continuación, se detallan los más importantes:
Los mercados de agricultores (en inglés Farmers Market) entregan productos locales recién cultivados; estudios demuestran que existe un mayor nivel de preferencia y confianza hacia los productos de origen orgánico y local (InformaResearch, 2011)..
Por ahora la población canadiense mantiene el poder adquisitivo para consumir productos en base a quinua; sin embargo, los ciclos económicos y los futuros acuerdos comerciales de Canadá con otros países puede tornar el consumo a otros productos de grano entero menos costosos como los que contienen cebada, avena o arroz integral (Agriculture and Agri-Food Canada, 2015).
Marcas como GoGo Quinoa o Sol Cuisine inmersas en el mercado canadiense de productos de valor agregado en base a superalimentos cuentan con amplias carteras de productos que les garantizan abarcar más mercado (Ochoa, 2016).
Además de la competencia con los minoristas y las marcas orgánicas, también se compete con los productos etiquetados como "naturales", "libres de pesticidas" y otros. Dichos productos con enunciados ambiguos conforman una industria sujeta a menos regulaciones (The University of British Columbia, 2016, citando a Zborovski, 2014).
El poder de negociación de los consumidores es alto, de 4 puntos y una incidencia alta.

2.1.2.5. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Tabla 16 Variables del desarrollo potencial de productos orgánicos.

La fuerza presentada sugiere la discreción al momento de establecer un precio dada la existencia de un producto sustituto (David, 2013).
En Canadá son persistentes las recomendaciones enfocadas a incluir productos que contengan cereales de grano entero tales como el arroz integral, cebada, avena, trigo y –entre muchos más- quinua.
Aunque la población objetivo canadiense mantenga el poder adquisitivo necesario para seguir consumiendo productos con quinua, su alto costo en comparación con los otros cereales, los ciclos económicos y los futuros acuerdos entre países pueden cambiar la predisposición de consumir productos

orgánicos con presencia de otros granos con similares propiedades (Agriculture and Agri-Food Canada, 2015).
El puntaje de 5 reflejado en la matriz de análisis de la industria demuestra la alta incidencia en el desarrollo de productos sustitutos.

2.1.2.6. Conclusiones del análisis de la industria.

Tabla 17 Conclusiones del análisis de la industria.

La rivalidad entre empresas competidoras es alta por el crecimiento que refleja la industria y la diversidad de competidores en diferentes categorías, así como la característica de los productos enfocados a nichos.
La entrada potencial de nuevos competidores es alta por la baja disposición de economías a escala a la vez que los requisitos de experiencia y la alta identificación de marcas.
El poder de negociación de los proveedores tiene incidencia media debido a los inestables precios de la quinua, la dificultad para entablar nuevas relaciones con proveedores y la influencia que tiene la materia prima en la calidad del producto.
El poder de negociación de los consumidores es alto debido a la exigencia en calidad del producto, la existencia de productos sustitutos y el creciente número de clientes.
El desarrollo potencial de productos sustitutos incide de gran manera por ser un mercado en transición que incluye muchos otros productos de diferente origen, categoría y pretensión.

2.1.3. Matriz de evaluación de factores externos.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) evalúa los factores externos de importancia abordados en el análisis PEST y se resume en detalle en el Anexo 4. Dichos factores se han clasificado como oportunidades y amenazas para el entorno de negocios y la industria antes mencionada. Entre las oportunidades más importantes para la industria se concentran en los incentivos gubernamentales a la exportación en Ecuador, así como el ambiente económico propicio en Canadá; mientras que las amenazas constituyen la apreciación del dólar canadiense o las políticas que apoyan el consumo local. De la misma manera, las oportunidades a las que un emprendimiento puede responder de manera eficaz son las políticas de consumo y producción de quinua, así como la apertura para con la negociación del empresario canadiense. De la misma manera, las amenazas a tomar en cuenta por un emprendimiento están conformadas por la falta de un acuerdo de cooperación entre Ecuador y Canadá y la baja estabilidad política nacional.

Se observa que la puntuación ponderada total es de 3.28 por encima del promedio, en otras palabras, se puede esperar que el emprendimiento afronte a las variables externos con una posición fuerte.

3. Capítulo III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación Cualitativa.

3.1.1. Entrevista a expertos.

3.1.1.1. Felipe Ochoa (Diplomático de carrera, Técnico e Investigador de la Oficina Comercial de Ecuador en Canadá).

Tabla 18 Hallazgos de la entrevista al Econ. Felipe Ochoa.

Aceptación de la quinua en Canadá: en los últimos años existe una familiarización, gusto y aceptación real del pseudo-grano como superalimento
El boom de los productos orgánicos: A inicios de 2008, la luz que dieron estudios acerca de la utilización de químicos en los alimentos procesados cambiaron el paradigma alimentario canadiense. Los consumidores acontecidos por temas de la salud se tornaron hacia la producción orgánica.
Crecimiento del sector orgánico: el consumo creció 18% entre 2009 a 2013. Si bien el crecimiento posterior ha sido menor (5% aproximadamente), el boom anteriormente mencionado, las fuertes regulaciones federales y la cultura canadiense enfocada hacia los deportes y la alimentación saludable, aseguran que la tendencia se mantenga estable a futuro. En la actualidad, en términos generales la industria orgánica representa el 20% del total de la industria de bebidas y alimentos.
La calidad como factor estándar: las empresas estadounidenses dominan el mercado canadiense de los productos en base a quinua, absolutamente todas las marcas ofrecen alto valor por lo que pretender mayor calidad no justifica un mejor precio; cabe recalcar además que el consumidor tiene conocimiento y conciencia de ello.
Consumidor potencial: el producto orgánico debe ir dirigido al estrato social de personas dotadas de la capacidad para pagar por el producto y la educación para entender los beneficios de la comida orgánica, nicho existente en Canadá.

Idoneidad del mercado seleccionado: Vancouver representa la séptima parte de población que tiene la GTA² canadiense, no obstante Vancouver posee tres veces más cadenas de Whole Foods que la GTA; definitivamente el mejor sitio para los productos orgánicos.

Tomado de (Ochoa, 2016).

3.1.1.2. Juan Fernando Robalino (Ing. Agroindustrial, Gerente General de Montrade³).

Tabla 19 Hallazgos de la entrevista al Ing. Juan Fernando Robalino.

Revalorización de la quinua a nivel mundial: el año de la quinua e investigaciones documentadas; temas de salud tales como incremento de celíacos ⁴ y diabéticos; así como la revalorización de los granos andinos.
Mercado Norteamericano: destaca su atractivo por el alto volumen de consumidores atraídos por productos con conciencia ambiental y carentes de químicos de residualidad.
Tipos de consumidores: son variados los segmentos que muestran afinidad hacia los productos de quinua con valor agregado, desde personas afines a las tendencias de consumo, población de la tercera edad, jóvenes deportistas, niños con problemas de nutrición, veganos y otros. Su común denominador implica estilos de vida enfocados a la educación y la preocupación por su salud y la de su familia.
Segmento de mercado: los productos diferenciados de quinua se enfocan a un target alto y medio alto. La estrategia va de la mano de bajo volumen de ventas y alto margen.
Estilos de vida: los consumidores con alto poder adquisitivo de productos en base a quinua poseen altos niveles de educación y suficiente tiempo para preocuparse de su salud y la de su familia.
Cultura de consumo: Para crearla, las hamburguesas de quinua deberían poder ser proteicamente adaptables para su consumo con otros platos como arroz o ensalada.
Nivel de riesgo del producto: una hamburguesa congelada no es recomendada, lo ideal es apuntar a una categoría con bajo riesgo a partir de una mezcla seca lista para agregar agua y aglutinante.

Tomado de (Robalino, 2016).

3.1.1.3. Clara Cohen (Encargada del Departamento de Servicio al cliente y Marketing en GoGo Quinoa).

Tabla 20 Hallazgos de la entrevista a Clara Cohen.

Factores que justifican el incremento del interés por productos orgánicos: en primer lugar, la salud y el bienestar son temas de gran interés ; la búsqueda de información es fácilmente accesible a través de las redes sociales, artículos de prensa, publicaciones científicas y otros, que abordan temas sobre el impacto de la alimentación en la salud. En segundo lugar, las personas son más conscientes por temas ambientales o de sostenibilidad , y también conocen del menor impacto que tienen dichos productos en comparación con los productos alimenticios tradicionales. En tercer lugar, las alergias e intolerancias alimentarias son más comunes y el consumidor valora más a las empresas cautas en la elección de los ingredientes utilizados en sus productos.
Rol del mercado de productos orgánicos: se desarrollan como precursores al introducir bienes de consumo poco conocidos, constituidos por superalimentos e ingredientes de calidad. Su efecto a mediano plazo consiste en cambiar los hábitos de compra del cliente y sirve de ejemplo a la industria de alimentos con productos que luego se vuelven populares.
Estado de la industria de productos orgánicos: por el momento definitivamente atiende a nichos de mercado específicos, pero las tendencias sugieren que se convertirá en un mercado <i>mainstream</i> .
Diferenciación: todos sus productos son veganos y certificados como libres de gluten. La imagen que proyectan es la de una marca que permite disfrutar de los alimentos y compartirlos con otras personas que no tengan restricciones en su dieta pero que a su vez disfruten de una buena alimentación.
Mercado Objetivo: aunque sugiere que la quinua es buena para cualquier persona, la mayoría de sus consumidores son mujeres conscientes de su salud y con agrado por la cocina.
Acerca de los empaques que usan en sus productos: en su experiencia, para sus consumidores no ha sido un problema el empaque, muy a menudo recibe preguntas de clientes preocupados por poseer empaques de mínimo reciclaje.

Tomado de (Cohen, 2016).

3.1.1.4. Carlos Gutiérrez (Licenciado en comercio, emprendimiento y finanzas; actualmente gerente general de Corporación KunaChia S.A.).

Tabla 21 Hallazgos de la entrevista a Carlos Gutiérrez.

Particularidad del mercado canadiense: a diferencia de otros mercados, se pueden desarrollar productos innovadores no expuestos a una guerra de precios.
Perfil del consumidor de superalimentos: el panorama es amplio, resumiendo son los <i>millennials</i> ⁵ y personas de más de 45 años con deseos de mejorar su alimentación.
Negociaciones: el mercado canadiense es enorme e innovador. Para concretar envíos se requiere un producto diferenciado con precio competitivo que le otorgue apertura, tanto para el distribuidor o minorista, como para el usuario.
Requerimientos para la promoción del producto: Cada distribuidor o supermercado posee su formato particular para impulsar el producto, entre ellos varían opciones como revistas, posicionamiento en percha, <i>Cross Merchadising</i> ⁶ , porcentaje de ventas pagado al distribuidor para que desarrollen un plan

conjunto a través de volantes, canastas con otros productos, canales de comunicación a través de CRM⁷, góndolas, esquineros, etc.

Tomado de: (Gutiérrez, 2016).

3.2. Entrevista a clientes.

3.2.1. Ana Villota.

Tabla 22 Hallazgos de la entrevista a Ana Villota.

De 27 años, habiendo vivido 25 de ellos en diferentes ciudades de Canadá incluido Vancouver, se auto-cataloga como “de clase media con dinero para gastar en lujos”. Desempeña un cargo de gerente de un restaurante, mantiene una dieta vegetariana, practica yoga y muestra interés por las culturas culinarias del mundo. Vive con su hermana y ambas compran bienes de origen orgánico.
Realidad de los productos orgánicos: la etiqueta orgánica no garantiza calidad, es un tema politizado que no enfoca sus propuestas en el cliente.
Frecuencia de consumo: refiriéndose a cosechas orgánicas de frutas y productos con cáscara en su mayoría, las adquiere de acuerdo a su disponibilidad, en verano dos veces al mes y en invierno una. El mayor tiempo de duración y la intensidad de sabor justifican el alto precio.
Puntos de venta: visita sitios como mercados agrícolas ⁸ , <i>Planet Organic</i> y <i>Save on Foods</i> , le gustaría más oferta orgánica disponible en <i>SafeWay</i> .
Diseño: por lo general poseen empaques primarios demasiado “hippies”, le gustaría más llamativos y con colores atrayentes.
Interés por las etiquetas: como consumidora informada, explora meticulosamente la información nutricional y las certificaciones de un producto orgánico; idealmente los empaques deberían desplegar información referente al tipo de agua usado y si se usaron policultivos ⁹ .
Publicidad: La información a través de redes sociales es importante, pero en último término la información verídica de un producto viene de sugerencias de conocidos y críticas en sitios expertos en comida orgánica.
Hamburguesa de quinua: sumado la palabra “orgánico”, la frase le sugiere palabras como “vegetariano”, “proteico” y “saludable”. Las ha probado en restaurantes y las califica como de poco sabor y poca consistencia.
Recomendaciones: en caso de ser hamburguesas congeladas, el empaque al vacío con etiquetas simples le parece suficiente, sugiere una mezcla homogénea y poco sazonada para darle otros usos.

Tomado de (Villota, 2016)

3.2.2. Angela Seiw.

Tabla 23 Hallazgos de la entrevista a Ángela Seiw.

Posee 39 años y con un título de cuarto nivel se desempeña como aprendiz de consultora en un banco. Posee un tipo de estilo de vida rápido y ciudadano que se equilibra con correr y practicar yoga caliente.
Motivos de consumo: los productos orgánicos son percibidos como mucho más nutritivos y saludables, además de justos con el medioambiente y el productor.
Frecuencia de consumo: por lo general adquiere productos orgánicos relativos a la <i>dirty dozen</i> ¹⁰ (<i>zanahorias, tomates, tomates cherry, pimientos dulces</i> , entre otros) lo hace entre dos y tres veces por semana.
Puntos de venta y publicidad: en su opinión, todas las tiendas que ha visitado mantienen un surtido de productos orgánicos por lo que le es indiferente adquirirlos en un lugar específico. No realiza esfuerzo alguno por informarse de nuevos productos orgánicos, solo se topa con ellos en las tiendas o en las noticias de las redes sociales.
Producto potencial: de tratarse de un producto carente en su totalidad de pesticidas, dotado de 4 hamburguesas de tamaño grande en un empaque de cartón, con un sabor excepcional, estaría dispuesta a comprarlo.
Mercado objetivo: sugiere que el producto sería bien visto solo por personas que pueden permitirse gastar más dinero en productos orgánicos, pues, aunque para ella son asequibles, para muchas personas no.
Sugerencias: es importante que los productores de las materias primas sean justamente remunerados por lo que es importante un certificado de comercio justo; por el contrario, la etiqueta orgánica a su parecer es solo una inversión de una empresa o marca que no garantiza que el producto sea verdaderamente orgánico.

Tomado de (Seiw, 2016).

3.3. Investigación Cuantitativa.

A través de un **muestreo no probabilístico y poco representativo**, específicamente muestreo por conveniencia y muestreo de bola de nieve, se obtuvo **21 encuestados vancouveritas**, mayores de edad, y cuyos estilos de vida acogen a los productos orgánicos. Sus comportamientos son los siguientes:

Tabla 24 Hallazgos de la investigación cuantitativa.

El análisis de datos demográficos arrojó una muestra de 66.7% de encuestadas mujeres y el resto hombres; el 42.9% del total encaja en edades de 20 a 24 años mientras que el 23.8% en edades de 25 a 34 años. El 47.6% de la muestra posee estudios universitarios en curso, mientras que el resto refiere niveles de educación superiores. El 20% de entrevistados posee ingresos anuales de CAD \$100.000 a CAD \$199.999, a la vez que el 30% posee ingresos entre de CAD \$50.000 a \$CAD 90.000.
Las motivaciones para adquirir productos orgánicos se dirigen en mayor medida hacia la salud personal (81% de las respuestas) y cuidado ambiental (61.9%); y en menor medida cuestiones de calidad y sabor (38.1% y 28.6% respectivamente).
Entre los productos que más reconocieron comprar los encuestados se encuentran los huevos y productos derivados de la leche seguidos de productos orgánicos con valor agregado como ensaladas y productos envasados.
La frecuencia con la que compran los consumidores orgánicos puede ser, ya sea de muchas veces en la semana, quincenal o mensual (36% cada uno) y en menor grado frecuencia semanal (19%). En las compras semanales, el 66.7% de encuestados reconoce que compra menos de 3 productos orgánicos, mientras que el 19% usualmente compra de 4 a 7 productos.
En cuanto al número consumidores por familia , el 42.9% de encuestados reconoció que en casa solo ellos poseían una dieta orgánica, el 38.1% reconoció tener dos personas en su familia y el 9.5% objetó tener 4 personas.
Los medios de información preferidos por los consumidores orgánicos son en su mayoría publicidad boca a boca (61.9%), redes sociales y degustaciones en supermercados (52.4% cada una), así como revisiones de productos en blogs especializados (28.6%).
En cuanto a las actitudes de los encuestados , el 61.9% continuaría adquiriendo productos orgánicos si los precios aumentan, el 85.71% presta atención a la información del producto y el 90.47% opina que las etiquetas orgánicas no necesariamente implican productos más saludables.
En cuanto a opiniones , el 42.85% de encuestados considera que el sabor y textura de la mezcla son factores muy importantes, así como el precio accesible. En cuanto a certificaciones , el 38.01% y 76.19% les otorgan valor a las etiquetas Non-GMO ¹¹ y de Comercio Justo ¹² respectivamente.
Los productos con valor agregado en base a quinua son reconocidos por las personas en Vancouver, el 85.7% los ha consumido. En especial, el 61.9% refiere haber probado hamburguesas de quinua .
El 90.5% de personas preferiría al producto propuesto como una mezcla congelada lista para freír , a diferencia del 9.5% restante que preferiría una pre-mezcla seca lista para hidratar y freír .
Las opiniones acerca del empaque son indiferentes para el plástico o cartón (14.3% cada una); sin embargo, el 71.4% expresó su interés por un empaque eco-amigable y biodegradable.
A los encuestados les agrada encontrar el producto en almacenes al por menor tales como supermercados (95.2%), hipermercados (42.9%) y tiendas de especialidad (42.9%).
En cuanto a la aceptación de un producto en base a quinua orgánica y especería ecuatoriana, el 66.67% de encuestados consideraría definitivamente adquirir el producto y el 23,81% probablemente lo haría.
Para un producto con mayor potencial , los encuestados sugieren especial atención en temas como sabor, precio razonable y agregar otros super alimentos como semillas de chía o vitaminas D o B12 agregadas.
Las estimaciones de precios se realizaron a través del método van Westendorp, con un rango de precios aceptables de CAD \$4.00 a CAD \$7.00 y se analizan en el Capítulo 4.

Los hallazgos mencionados anteriormente se enfocan en las preferencias de consumo y comportamiento de compra del cliente; se urge al lector revisar el Anexo 5 que abarca temas tales como: formulación del producto, nivel de riesgo, condiciones de venta a los puntos de venta y benchmarking de las empresas exportadoras locales. Dichos resultados representan una aproximación mucho más real a ser usada en la mezcla de marketing del capítulo 5.

3.4. Conclusiones del análisis del cliente.

Tabla 25 Conclusiones del análisis del cliente.

Conclusiones del análisis cualitativo.	Conclusiones de entrevistas a expertos.
Dos hechos importantes a escala mundial han reavivado el interés por la quinua y productos diferenciados en base a esta, estos se conforman por estudios contemporáneos de divulgación científica que realzan la importancia de ciertos superalimentos en pos de contrarrestar los padecimientos que afectan a la sociedad moderna; así como la mayor conciencia del consumidor para con la elección de productos saludables que no afecten su salud ni la de sus cercanos.	
En Canadá se ha venido desarrollando un sector orgánico en crecimiento apoyado no solo por consumidores informados, sino por regulaciones internacionales y estatales que las defienden. Dicho sector se constituye en un mercado que por ahora atiende a nichos, pero posee miras a convertirse en	

un mercado mainstream. Las nuevas tecnologías de información representan una herramienta que ha facilitado la comunicación con el sector explicado.
La demanda de productos orgánicos está conformada por segmentos muy variados donde confluyen demasiadas variables, (entre las más importantes se observa edad, situación socioeconómica, estilo de vida, ingresos y hasta condición física y salud) esto se explica por el beneficio nutricional de la quinua para el ser humano. Sin embargo, entre tantas variables se ha logrado un esbozo del mercado objetivo conformado por compradores educados, de altos ingresos y con consumo regular de productos orgánicos.
El consumidor promedio anteriormente descrito percibe al mercado orgánico como aquel donde las marcas y sus distribuidores ofertan valor agregado en sus productos a precios accesibles, a la vez utilizan ingredientes selectos en preparaciones que puedan ser consumidas en diferentes ocasiones. De allí la importancia de formular un producto diferenciado de quinua a la altura de la industria de alimentos orgánicos canadiense.
Conclusiones de entrevistas a clientes potenciales.
Los clientes potenciales entrevistados refieren los dos extremos de un consumidor orgánico, desde personas con estilos de vida relajados hasta aquellas con carreras profesionales demandantes en tiempo. Además, ambas refieren consumir productos orgánicos estacionales producidos por granjas locales.
Aunque las entrevistadas ponen énfasis en la diversidad de tiendas donde les gustaría encontrar un producto orgánico, más que el punto de venta, dan importancia a la publicidad boca a boca (WOMM ¹³) y el etiquetado confiable y veraz.
Conclusiones del análisis cuantitativo.
Las encuestas recogen los hábitos de consumo de personas entre 20 a 34 años de edad con estudios universitarios en adelante e ingresos que van desde los CAD \$ 50.000 a los CAD 199.000.
Las frecuencias de consumo varían al mes, desde compras diarias, semanales o quincenales; dicho consumo se enfoca en productos orgánicos frescos, pero también en aquellos pre-procesados. Entre sus motivaciones para hacerlo se encuentra la salud en mayor grado y el sabor en menor grado.
Si bien más de la mitad de encuestados ya ha tenido un acercamiento previo con las hamburguesas de quinua, casi la totalidad de personas se inclinaría por un producto congelado y listo para freír en un empaque biodegradable, que realce la textura, el buen sabor, los ingredientes, el precio accesible y la certificación de comercio justo.
Entre los puntos de venta referidos para la compra del producto resaltan los supermercados y tiendas de especialidad y, confirmando lo notado en la entrevista a clientes, sus decisiones son influenciadas por el WOMM.
Más de la mitad de encuestados definitivamente compraría un producto de origen orgánico y ecuatoriano con un rango de precios de CAD \$4.00 a \$CAD 7.00.

4. Capítulo IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Conocido en el mundo como el grano de oro, la quinua cuenta con más de 5.000 años de historia y fue cultivada por culturas precolombinas en altiplanos y valles andinos de donde hoy se asientan naciones como Perú, Bolivia, y Ecuador (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación., 1995). Este último mencionado, es un país que tradicionalmente ha exportado petróleo y productos primarios que, para mejorar su desempeño económico y robustecer la dolarización, ha emprendido esfuerzos por robustecer su matriz productiva. Ello se ha logrado con políticas de reconocimiento y producción de quinua y otros cereales, incentivos hacia los exportadores por desarrollar una oferta de productos con valor agregado y asesoría técnica por parte del sector público y privado.

Bolivia y Perú, se han consolidado como los mayores exportadores de quinua en grano, la quinua que estos países producen posee mayor contenido de saponina que la variedad de quinua ecuatoriana conocida como Tunkahuan. Muchos países concentran esfuerzos por sembrar quinua para satisfacer el consumo local y la demanda internacional. Ambas circunstancias, la quinua ecuatoriana competitiva y el mercado lejano a saturarse, permiten que los emprendimientos con quinua tengan proyecciones positivas.

La quinua¹⁴, lejos de ser reconocida como un alimento de bajo prestigio social, constituye en la actualidad un legado ancestral, sustento de alto contenido nutricional y producto cuyo valor y versatilidad le han otorgado aceptación en todos los países desarrollados. Entre ellos se encuentra Canadá, una sociedad igualitaria y pragmática con altos estándares de vida y niveles educativos. Una de sus principales ciudades, Vancouver,

destaca por poseer ciudadanos de ingresos altos, con intereses legítimos hacia el cuidado personal y familiar a través de una alimentación sana, así como preferencias por productos gourmet. Dichas preocupaciones van de la mano con la aparición de condiciones médicas como la intolerancia al gluten o las enfermedades terminales; a su vez, las preferencias apoyan medidas de producción sostenibles y marcas éticas.

El mercado orgánico canadiense representa la quinta parte del mercado de bebidas y alimentos nacional, en 2012 llegó a tener 2,97 millones en ventas (MacKinnon, 2013) y en la última década ha demostrado un crecimiento alto que, si bien no será el mismo a futuro, asegura que la tendencia de crecimiento se mantenga estable. Por su parte, la tendencia de consumo orgánico es tal, que los puntos de venta han pasado de ser tiendas de especialidad, a ser super e hipermercados. Además, el cliente potencial se encuentra en una etapa de transición temprana hacia un estilo de vida orgánico a través de comprar productos frescos y con cáscara, pero adquiriendo cada vez más y con mayor frecuencia productos listos para servirse y de valor agregado.

Es importante mencionar que las marcas que ofrecen productos diferenciados en base a quinua, por lo general de procedencia estadounidense, mantienen altos estándares de calidad a precios competitivos; por lo que más que una oportunidad constituye un reto para un emprendedor foráneo. Sin embargo, la cultura de negocios en Canadá es muy proclive a encontrar proveedores de productos beneficiosos para su país, y para ello buscan crear relaciones a largo plazo a través del compromiso y la confianza. Para lograrlo, existe una cultura de información por parte del gobierno canadiense, abierta al comercio exterior con bases de datos de importadores e intermediarios de productos alimenticios; al mismo que tiempo existen ferias acordes no solo en Canadá sino en Estados Unidos, plataformas importantes para entablar primeros acercamientos hacia futuras negociaciones.

Tanto el apoyo gubernamental, la ventaja competitiva con respecto a los otros países productores, el mercado canadiense acogedor y presencia de segmentos de mercado accesibles constituyen fuentes claras de oportunidad para un emprendimiento ecuatoriano exportador de productos en base a quinua.

5. Capítulo V: PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing.

5.1.1. Mercado Objetivo.

Tabla 26 Estimación del mercado objetivo por demanda primaria y secundaria.

Variables	Población	Porcentaje	Variables de segmentación
Geográficas	35,851,774	100%	Población en Canadá
	4,683,139	13%	Población en British Columbia
	648,608	14%	Población de Vancouver
Demográficas	501,300	77%	Población con ingresos superiores a 50,000 CAD, siendo la media 29,610 CAD
	116,153	23%	Población con estudios superiores
Psicográficas y conductuales	90,599	78%	Consumidores regulares de productos orgánicos
	36,240	40%	Verdaderos consumidores de productos orgánicos
	<i>Consumen al menos una vez a la semana productos orgánicos y su estilo de vida se orienta a los principios.</i>		
	36,240	40%	Consumidores esporádicos de productos orgánicos
	<i>Consumen productos orgánicos al menos una vez al año, aunque no se preocupan mucho por cuestiones éticas.</i>		
	72,479		Demanda Primaria
	33,728	5.20%	Personas con diabetes
6,486	1%	Estimado de celíacos	

	84,319	13%	Vegetarianos
	124,533		<i>Demanda Secundaria</i>
Mercado Objetivo	197,012		

Tomado de (Statistics Canada, 2016), (Pippus, 2015) y (Hamzaoui-Essoussi, 2012).

5.1.2. Propuesta de valor.

En pos de lograr una ventaja competitiva, se utilizará a la estrategia de marketing de **diferenciación (externa)** como estrategia principal. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 219). Las cualidades distintivas que otorgan valor superior al cliente se centran en un **producto de origen ecuatoriano y gourmet**, que rescata su sabor y textura a través del **uso de ingredientes producidos en dicho país**; una formulación libre de gluten a la vez que representa un alimento funcional¹⁵ y nutritivo para consumidores conscientes; una hamburguesa compuesta en su mayoría por quinua y especería orgánica, cultivada por comunidades indígenas de la región Sierra y Amazonía que han conservado la tradición ancestral y procesada bajo estándares HACCP¹⁶ y certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura¹⁷.

De esta manera, el producto a ofertarse satisface la jerarquía de **necesidades de Maslow**, desde las más inferiores, sean estas fisiológicas (predilección por un alimento completo y que destaca en sabor), de seguridad (garantiza no solo la alimentación sana del individuo sino también de su familia), sociales (la compra del producto significa el apoyo de los granjeros del país en desarrollo); hasta las de clase superior, es decir necesidades de estima y autorrealización (a través de su capacidad para adquirir el producto, el comprador se identifica con una tendencia de consumo sustancioso y orgánico que procura un cambio hacia el mejoramiento del planeta y el entorno en general) (Lambin, et al., p. 80).

5.1.3. Estrategia de internacionalización.

Como sugiere Pla Barber y León Darder (pp. 68-69), la manera más fácil y recomendada para ingresar a un mercado extranjero es la exportación; específicamente la **exportación directa**, que permite un mejor control en las operaciones foráneas y un mayor acercamiento a los servicios post-venta. De la misma manera -y como las entrevistas a expertos lo sugieren- la vía recomendada de **exportación directa es a través de un importador/distribuidor**, el mismo que, gracias a su conocimiento y experiencia en el mercado, puede posicionar el producto en menor tiempo. A pesar de la sugerencia de ingreso al mercado con un producto con marca blanca por motivos de rapidez de ingreso y ahorro de costos, se decide la entrada al mercado conservando la marca y llevando un delicado seguimiento de los altos costos de llevarlo a cabo.

5.2. Mezcla de Marketing.

5.2.1. Producto que vende la empresa.

Pre-mezcla seca de hamburguesa de quinua orgánica y gourmet acompañada de especería compuesta de amaranto, paico, romero, tomillo, cúrcuma y jengibre. Rinde 5 porciones al hidratarse con 250 ml. de agua; se puede agregar sal y verduras según la preferencia del consumidor. Cada porción se da forma, se fríe en aceite de oliva y se sirve como plato principal o acompañamiento.

5.2.1.1. Atributos.

Se distinguen 3 beneficios generales -o atributos- buscados por el cliente de acuerdo a un producto orgánico: los **atributos de búsqueda**, determinados por el cliente en el momento de compra; **atributos de experiencia**, solo comprobables después de la compra y mientras se consume el producto; y **atributos de credibilidad**, que el cliente no puede comprobar de inmediato y confía en la información boca a boca (WOMM) para lograrlo (Darby & Karny, 1973, citando a Livia, 2014). Los mismos se explican en la siguiente tabla:

Tabla 27 Atributos de la hamburguesa de quinua.

Búsqueda.	Pre-mezcla seca de hamburguesa orgánica, presentación de 350 gramos para 5 porciones, empaque amigable con el ambiente, marca y producto originarios de Ecuador.
Experiencia.	Preparación gourmet que resalta el sabor de la quinua Tunkahuan ecuatoriana, el amaranto y la especería de la región Sierra y Amazonía, textura de los granos de quinua y las hojuelas de amaranto y quinua.
Credibilidad.	Alimento orgánico, vegetariano, libre de gluten, procesado bajo estándares de calidad, comprando materia prima a precios justos a granjeros ecuatorianos motivados a mantener prácticas sostenibles.

Adaptado de (Darby & Karny, 1973, citando a Livia, 2014).

5.2.1.2. Branding.

5.2.1.2.1.1. Concepto de la marca.

El nombre de la marca es **Kury Muyu**, una composición fonética enérgica que traducida del kichwa¹⁸ significa **grano de oro**, en referencia al super alimento que corresponde a la quinua. Resulta importante, porque la revalorización del pseudo-cereal implica también desmitificar el hecho de que el imperio incaico y sus raíces no solo corresponden a Perú y Bolivia, sino que también dejaron un legado en Ecuador y sus productos. Si bien se podría haber usado un nombre en lengua Cañari -culturas propias del Azuay y Cañar ecuatorianas- la lengua se encuentra extinta. Ahora bien, el logo si viene construido de una **abstracción de la simbología Cañari** realizada por Diego Tenecota (2013, p. 106). Representa la silueta de la luna, siendo esta, objeto de tributo debido a que el calendario lunar permitía llevar registro del tiempo de siembra y de cosecha. La continuación de la línea es obtenida de una decoración en vasijas de cerámica utilizadas para conservar los cereales cosechados. La **conjunción de la silueta lunar y el detalle decorativo sugieren una Q**, primera letra de la palabra quinua; además, el logo se asemeja a la radícula¹⁹ de la semilla de quinua hervida (Mujica, Izquierdo, & Marathee, n.d.). Los detalles se explican en la siguiente figura:

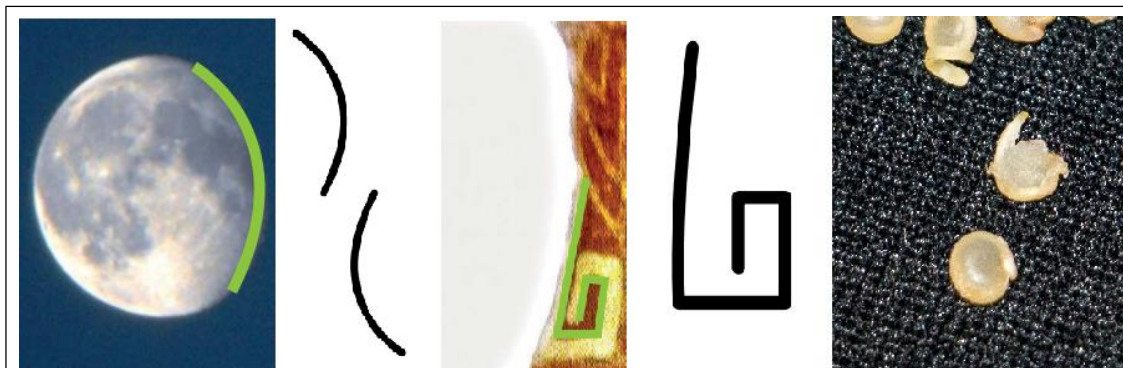


Figura 1 Abstracción del logotipo y su semejanza con la semilla de la planta de quinua.

Tomado de (Tenecota, 2013, p. 103) y fotografía adaptada de (Barahona, 2016).

Los colores predominantes escogidos son el **amarillo** (Pantone 128c) y **café** (Pantone 3985c), el primero asociado con los sembríos de quinua y el segundo afín al concepto de tierra, natural, andino y orgánico. Finalmente, el slogan "**Hecho en los Andes**" complementa lo antes explicado y denota el origen.



5.2.1.2.1.2. Posicionamiento.

Con una **estrategia de más calidad por más precio** la declaración de posicionamiento es la siguiente:

Dirigidas a ciudadanos de Vancouver informados, con intereses por productos orgánicos, saludables, justos y sostenibles; y además insatisfechos con la oferta de productos estadounidenses que usan quinua boliviana o peruana a precios altos. La premezcla de hamburguesa de quinua es un producto que utiliza quinua, amaranto y especería andina, todos orgánicos y producidos bajo condiciones dignas de trabajo. Los ingredientes sugieren una preparación enfática en el sabor y textura; además fuente de fibra, aminoácidos esenciales y vitaminas que puede ser consumido como platillo principal con cualquier acompañamiento. (modelo de posicionamiento tomado de (Seitz , 2016, citando a Moore, 2006)).

5.2.1.3. Empaque.

Debido a la predilección por un empaque amigable con el ambiente sugerida en la investigación cualitativa, el envase primario a utilizarse consta de un empaque interno y externo. El interno, en contacto con la mezcla de hamburguesa, está hecho de una funda bi-laminada de polietileno (PET) y poliéster de alta resistencia, con 70 micras de baja densidad y transparente; el externo conformado por cartón Earth Pack, hecho a base de caña de azúcar. Su costo unitario asciende a USD \$0.5320.



Figura 3 Tríptico, Empaque del Pre-Mix de Hamburguesas de Quinua Orgánica y enfoque en detalles.

Diseño tomado de (Madrid, 2016), imágenes del tríptico tomadas de (COPROBICH, 2014).

5.2.1.4. Etiquetado.

De acuerdo con la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos (CFIA)²⁰ (2016), todos los requerimientos de etiquetado son objeto de control bajo las legislaciones locales y procuran ser veraces y no engañosos, de tal manera que permitan al consumidor tomar una decisión de compra informada; siendo las regulaciones extensas, a continuación se presenta una lista de comprobación de los criterios a tomar en cuenta en el etiquetado del producto: (tomándose criterios como **Voluntarios**, **Obligatorios** y **No requeridos**).

Tabla 28 Lista de los requerimientos más importantes de un producto importado al mercado canadiense.

Criterio	Requerimientos del etiquetado.
O	Información legible y discernible por el consumidor no menor a 1.6 mm.
O	Información obligatoria en francés e inglés en el mismo tamaño.
O	Nombre común en el panel principal.
O	Presencia de una tabla nutricional informativa en el empaque externo.
O	Lista de ingredientes en orden descendiente por % de peso.
O	Declaración de la cantidad neta en unidades métricas.
O	Montos de referencia (pre-mezcla) y tamaño por porción a servirse.
O	Declaración del operador importador/distribuidor.
O	Se aceptan leyendas voluntarias tales como "Producto ecuatoriano".
V	Declaraciones específicas hacia el público orientado al producto ("personas con vida sana").
V	"Libre de gluten" implica control cercano de la CFIA.
V	Para ser "orgánico" debe poseer un contenido orgánico superior al 95%.
O	En caso de ser orgánico, llevar el logo canadiense.
V	Declaraciones de comercio justo implican control de Fair Trade Canada.
No	"Consumir antes de" (productos en duración en percha menores a 90 días).

Tomado de: (Canadian Food Inspection Agency, 2015).

5.2.1.5. Soporte.

Para atender las necesidades de información del consumidor consciente, se pretende incluir dentro del empaque externo un folleto con una síntesis del origen del producto a consumir, así mismo: el método de elaboración, los beneficios a la salud derivados, la procedencia de los ingredientes y el apoyo que se les brinda a las asociaciones de productores ecuatorianos, proveedores de la empresa. El folleto tiene un precio de USD \$0,2663.

5.2.2. Precio.

5.2.2.1. Costo de venta.

El costo de producción de una caja de pre-mezcla de hamburguesa de quinua orgánica asciende a USD \$1.89. Para el cálculo se consideran los ingredientes (quinua cocida deshidratada (hojuelas), harina de quinua, quinua y amaranto pre-cocidos, paico, romero, cúrcuma, tomillo y jengibre), el empaque interno y externo; y el tríptico informativo al interior de la caja.

5.2.2.2. Estrategia de precios.

Para asegurar ingresos a partir del lanzamiento del producto, se utilizará la **estrategia de fijación precios de desnatado** (Lambin, et al., p. 329) en coordinación con la **estrategia de status quo** (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011). A través del descremado, se ofrece un precio alto con la finalidad de segmentar el mercado, alcanzando primero a los consumidores insensibles al precio y con poder adquisitivo alto, para posteriormente alcanzar a segmentos menos elásticos que valoren los atributos del producto en la medida que se realizan reducciones progresivas del precio. Por su parte, con la estrategia de status quo, se toma un referencial de los precios de la competencia (sean estos: **GoGo Quinoa: pre-mezcla de hamburguesa de quinua a 9,34 CAD** (Well, 2016) y **Sol Cuisine: hamburguesa congelada de quinua germinada a 5.79 CAD**

(Loblaws, 2016), ambas con 4.5 porciones en promedio) evitando que el cliente tenga reacciones adversas al producto de origen ecuatoriano, nuevo en el mercado canadiense.

En el proceso analizado, se ha decidido también incluir al consumidor a través del **medidor de la sensibilidad del precio Van Westendorp**²¹ (Anexo 6), los datos fueron recogidos en la investigación cualitativa y ante la consideración de “una pre-mezcla de hamburguesa de quinua orgánica y otros sabores ecuatorianos, libre de gluten y comprometida con los productores” los resultados arrojan un rango recomendado de precios entre **CAD \$4.00 y CAD \$7.00**.

5.2.2.3. Estrategia de entrada.

Con el objeto de interesarse en unos pocos segmentos de mercado rentables, es plausible usar la **estrategia de especialista** en la medida que dicho segmento pueda seguir creciendo y desarrollando a la vez que lo hace la demanda secundaria (Lambin, et al., p. 300). En el caso de la empresa y producto propuesto, es factible porque si bien el mercado de alimentos orgánicos y sostenibles se mantiene como un nicho en Canadá, las tendencias apuntan a que será un mercado desarrollable por el incremento de consumidores de productos con alto contenido nutricional. Más aún, la especialización del producto -productos ecuatorianos orgánicos y sustentables-, es factible en la medida que se obtenga relaciones con los proveedores y se mantenga conocimiento de la oferta y demanda canadiense.

5.2.2.4. Estrategia de ajuste.

La variabilidad en el precio, y subsiguiente ajuste, se puede dar en tres principales escenarios: primero, un alto margen de ganancia exigido por los supermercados para ubicar el producto en percha, segundo, la variabilidad del precio de la quinua local o la apreciación del dólar canadiense; para ambos casos, se deben tomar en cuenta planes de contingencia para corregir el margen de ganancia de la empresa. La tercera eventualidad abarca la disminución de las ventas; para superarlo, el punto de venta (tienda de especialidad o detallista) puede sugerir estrategias de promociones que debe costear la empresa; por otro lado -y con el fin de complementar lo antes mencionado- se realizarán promociones 2x1 en días consagrados a la sensibilización de la salud. En la siguiente tabla se detallan algunas fechas en las que la empresa implementará promociones del producto de manera aleatoria para evitar que el comprador se anticipe a la oferta.

Tabla 29 Días de promoción de la salud en Canadá y eventos afines.

Mes	Día	Evento
Febrero	4	Día de la lucha contra el cáncer.
Marzo	1 al 31	Mes de la nutrición.
Abril	7	Día mundial de la salud.
Mayo	1 al 31	Mes de la sensibilización contra la enfermedad celíaca.
Junio	5	Día mundial del ambiente.
Septiembre	19-27	Semana de los alimentos orgánicos.
Octubre	1	Día mundial del vegetarianismo.
	16	Día mundial de la comida.
Noviembre	14	Día mundial de la diabetes.
Diciembre	10	Día de los derechos humanos.

Tomado de (Health Canada, 2015), (World Vegetarian Day, 2016) y (Organic Week, 2015).

5.2.3. Plaza.

5.2.3.1. Estrategia de distribución.

En la investigación cualitativa y entrevista a expertos se pudo evidenciar que el mercado de productos orgánicos pasó a invadir los supermercados y otras grandes cadenas de detallistas; sin embargo, la manera de entrar al mercado canadiense es a través de

varias tiendas de especialidad interesadas en el producto mientras se aseguran envíos periódicos y en volúmenes que no minen los costos fijos de la empresa. No obstante, no se descarta la inclusión de detallistas como parte integral del canal de distribución en la medida que el producto reciba aceptación en el mercado y se tenga una marca mucho mejor posicionada. Por los motivos mencionados, la **estrategia** a usarse es la **distribución selectiva**, un término medio que utiliza a más de uno, pero no a la totalidad de intermediarios dispuestos a comercializar el producto (Kotler & Armstrong, 2012, p. 353). Como resultado, se mantiene al producto en ciertos sitios con prestigio y se lo transforma en un objeto de búsqueda por parte del usuario (Lamb, et al., 2011, p. 429).

5.2.3.2. Puntos de venta.

Si bien los puntos de venta deben ser sugeridos por el distribuidor, el cual posee un conocimiento y cuasi intuición para reconocer los lugares apropiados donde el producto tendrá acogida, en base a la opinión de los clientes potenciales y fuentes secundarias se puede sugerir las siguientes tiendas de especialidad:

Tabla 30 Tiendas de especialidad escogidas.

Urban Fare: con estilo de supermercado, es una cadena de tiendas comercializadoras de productos gourmet, saludables, libres de gluten y productos orgánicos. Cuatro de sus ubicaciones se encuentran alrededor del centro financiero y comercial de la ciudad de Vancouver.
Choices Market: con 10 tiendas en Metro Vancouver, es un minorista enfocado en comida natural, orgánica y de especialidad.
Otras tiendas de especialidad posicionadas pero pequeñas en tamaño incluyen: Famous Foods, The Gourmet Warehouse, Organic Acres Market, Well Seasoned y otras menores.

Tomado de (Urban Fare, 2016), (Choices Markets, 2016), (Famous Foods, 2016), (The Gourmet House, 2016), (Organic Acres Market, 2016) y (Well Seasoned, 2016).

Una vez posicionado el producto, se puede emprender la tarea de ingresar hacia cadenas de supermercados:

Tabla 31 Supermercados escogidos.

Save on Foods: posee 7 tiendas ubicadas en Vancouver y una tienda en línea; mantiene el compromiso con sus clientes a través de una tarjeta de lealtad, cupones y descuentos semanales, así como tiendas de nutrición y reciclaje. Todos ellos amparados en productos orgánicos y eco-amigables.
Whole-Foods: de origen estadounidense, se ha extendido a Canadá con 3 tiendas en Vancouver, mantienen las expectativas altas de sus consumidores a través de políticas plausibles de uso de productos orgánicos y otros alimentos naturales carentes en su totalidad de sabores artificiales, endulzantes o preservantes.

Tomado de (GROCERY, 2015) y (Whole Foods, 2016).

5.2.3.3. Tipos de canal.

Al ser un emprendimiento con limitada capacidad financiera y oferta de un solo bien de consumo, resulta necesario utilizar un sistema de distribución indirecto largo con 3 niveles de intermediación desde el comercializador (Lambin, et al., 2009, p. 371) que se ilustra en el siguiente punto.

5.2.3.4. Estructura del canal de distribución.

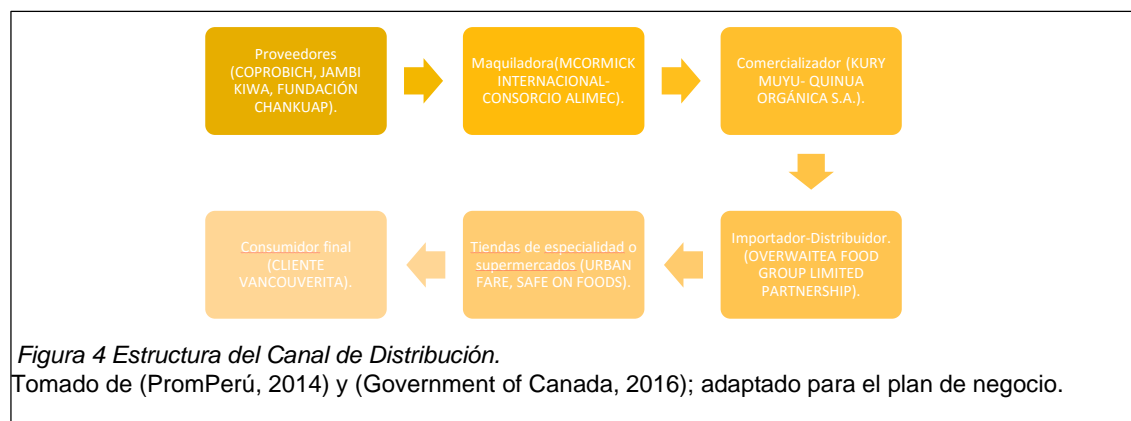


Figura 4 Estructura del Canal de Distribución.

Tomado de (PromPerú, 2014) y (Government of Canada, 2016); adaptado para el plan de negocio.

5.2.4. Promoción.

5.2.4.1. Estrategia promocional.

De manera acorde con la estrategia general elegida, se opta por un **híbrido entre estrategias complementarias de empuje y jale** dirigidos al cliente y el distribuidor/minorista respectivamente (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, p. 543) con la finalidad de aprovechar la particularidad del canal de distribución canadiense y la publicidad WOMM percibida en el análisis del cliente; a la vez, se logra un comportamiento de compra utilizando herramientas de comunicación pertinentes (Lambin, et al., 2009, pág. 457, citando a Ingold, 1995).

La estrategia *Push* se dirige a los distribuidores y empieza con la presencia anual de la empresa en ferias tales como la **Feria Internacional de Alimentos y Bebidas SIAL**²² o la **Feria de la Asociación Canadiense de Alimentos de la Salud CHFA del Oeste**²³. Una vez obtenidos los intermediarios apropiados, se procede a lograr la cooperación de los mismos procurando niveles mínimos de existencia del producto y términos comerciales atractivos en la venta al por mayor de los mismos, con la finalidad de formar parte de los planes de promoción de las tiendas y conseguir que el producto se ubique en un sitio llamativo de la percha (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 380). La estrategia *Pull* se detalla en el punto relaciones públicas.

5.2.4.2. Publicidad.

La versatilidad de la Web 2.0 puede ser utilizada a través de las **Redes Sociales** (Facebook, Instagram, Pinterest y YouTube) para generar contenido. Si bien son servicios que no exigen mayor inversión, es **necesaria la contratación de un community manager**, así como **profesionales en publicidad, diseño gráfico y multimedia**.

5.2.4.3. Promoción de ventas.

Las siguientes opciones son llevadas a cabo por las tiendas pequeñas y supermercados, pero para alcanzarlo **la empresa destinará un porcentaje del 4% al 8% de sus utilidades para este y otros mecanismos de incentivo de ventas**.

Tabla 32 Métodos de promoción de ventas.

Permitir que se agregue la pre-mezcla de hamburguesa de quinua en canastas de otros productos orgánicos con el objetivo de incentivar las ventas.
Degustaciones y demostraciones gratuitas en las tiendas de especialidad y supermercados; ello permite que se lleve a cabo el efecto de prueba (Lambin, et al., pág. 460), cautivando a clientes que quizás no consideraron el producto.
Colaborar con las tiendas minoristas al incluir el producto en boletines de nuevos productos, cupones y otras promociones.

5.2.4.4. Relaciones públicas.

A través de la **estrategia Pull** se lleva a cabo una inversión a largo plazo porque se apunta a la lealtad del consumidor y se asegura la re-compra del producto, al mismo tiempo que se fortalece la imagen de marca y se convence al intermediario de la necesidad del producto en sus puntos de venta (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 382). Las siguientes herramientas de relaciones públicas son de bajo costo, fomentan la publicidad WOMM y convergen con la estrategia de aspiración:

Tabla 33 Métodos de relaciones públicas.

Blogs no corporativos: a través de la herramienta Exporta Fácil, se planea enviar muestras gratuitas a nutricionistas, médicos, fotógrafos de alimentos y en general entusiastas de la comida orgánica y nutritiva que comparten sus experiencias a través de blogs, páginas web o canales de YouTube y que potencian el WOMM. Incluyen canales como Flavor Town Adventures, Neuroptic Fundamentals, Foodess y muchos otros más.
Apoyo de la opinión pública: para lograrlo, se planea realizar desembolsos anuales desde el tercer año para dotar de capacitación técnica para los proveedores de especería, así como colaboración en adquisición de normas ISO en la planta procesadora de Coprobich.

Tomado de (Neild, 2016), (Leung, 2016) y (Pallian, 2016).

6. Capítulo VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión.

Somos una iniciativa ecuatoriana cuyo motor es contribuir con la vida sana y socialmente consciente del consumidor canadiense. En pos de su bienestar, ofrecemos hamburguesas de quinua orgánica con especería de los Andes y la Amazonía; un producto libre de gluten que resalta los beneficios nutricionales de la quinua exaltados por el sabor y textura de la especería nacional. Nuestro compromiso involucra además una filosofía administrativa de crecimiento y rentabilidad que antepone el desarrollo de los colaboradores, las prácticas éticas y socialmente responsables con las asociaciones de pequeños productores, así como el cumplimiento de estándares de producción internacional.

6.2. Visión.

Convertirnos en un referente regional suramericano de productos diferenciados de quinua ecuatoriana y obtener la aceptación del mercado orgánico canadiense a través de la promoción de las bondades nutricionales de los cultivos andinos y amazónicos sostenibles. Todo ello en un plazo de 10 años.

6.3. Objetivos de la Organización.

6.3.1. Objetivos operativos.

Tabla 34 *Objetivos a corto plazo de Kury Muyu - Quinua Orgánica S.A.*

Incorporar en el primer mes del primer año a cinco colaboradores con conocimientos acordes a las áreas de administración, comercio exterior, marketing y finanzas con la finalidad de empezar las operaciones de la empresa.
Generar canales de comunicación con los clientes potenciales a través de la creación de una página web y cuentas en las Redes Sociales administradas por un community manager a contratar.
Certificar en el primer mes del primer año al producto Pre-mezcla de Hamburguesa de Quinua Orgánica con los abales: orgánico de Canadá, comercio justo, vegano y libre de gluten con la finalidad de justificar el plus en el precio y la diferenciación del producto percibido por el consumidor canadiense.
Establecer un acercamiento con la Oficina Comercial de Ecuador en Canadá y ProEcuador en el sexto mes del primer año del emprendimiento a través del registro en la entidad como exportador y la consecución de al menos 10 asesorías y capacitaciones en materia de exportación y las singularidades del mercado de destino.
Participar en las ferias CHFA y SIAL canadienses en los meses de abril y mayo respectivamente, costeados los respectivos puestos con un valor aproximado de USD \$23.000,00 de manera que se logren acercamientos con clientes, minoristas y organizaciones de la industria de la salud y alimentos.
Penetrar el mercado canadiense en el tercer mes del primer año, mediante un acercamiento con las tiendas de especialidad canadienses y logrando una participación de mercado inicial del 0.03% del segmento de " otros alimentos empacados " en la industria de bebidas y alimentos orgánica.

6.3.2. Objetivos tácticos o específicos.

Tabla 35 *Objetivos a mediano plazo de Kury Muyu - Quinua Orgánica S.A.*

Coordinar desde el segundo año y con la ayuda del representante en Canadá envíos de 2 veces al año de muestras gratuitas de producto destinado a blogs no corporativos con la finalidad de aprovechar el marketing boca a boca y a través del uso de la herramienta Exporta Fácil.
Programar desde el segundo año una degustación trimestral en cada tienda de especialidad con un gasto estimado de CAD\$200 por evento como manera de incentivar las ventas.
Organizar desde el tercer año de la empresa una reunión anual con las asociaciones y fundaciones de productores ubicados en Chimborazo y Morona Santiago, con la intención de dar a conocer y saborear el producto del que son proveedores y el mercado que se interesa por el mismo.
Recuperar la totalidad del capital invertido en un período de 30 meses y dar cuenta de ello a la junta de accionistas a fin de convencerlos de viabilidad y crecimiento del negocio.
Obtener desde el tercer año la denominación de exportador regular de manera tal que ProEcuador financie la presencia de la empresa en misiones comerciales y ferias internacionales en Canadá.
Formalizar un acuerdo de membresía con el Consorcio de Exportadores de Quinua del Ecuador en el tercer año de funcionamiento, con miras a consolidar en el largo plazo una oferta exportable variada hacia Canadá y otros países desarrollados, así como acceder a nuevos proveedores fortaleciendo su cadena productiva y sustento socio-económico.

Asegurar desde el tercer año envíos del 30% más de las unidades vendidas destinadas a ser usadas en las promociones 2x1 y llevadas a cabo en los días de sensibilización de la salud del calendario canadiense.
Consolidar en el doceavo mes del tercer año una participación de mercado del 0.05% en el segmento "los otros alimentos empacados" del mercado orgánico canadiense pasando de ventas anuales de \$197,100.42 a \$355,416.22.
Mejorar la capacidad del personal en el tercer año, mediante la contratación de un gerente comercial, de finanzas y de marketing, así como a un representante de la empresa en Canadá para desarrollar el liderazgo corporativo y facilitar las tareas que se complican al aumentar el número de ventas y adquisición de posibles nuevos minoristas.
Transferir desde el tercer año un porcentaje de 1% de las utilidades anuales a las comunidades de productores de los ingredientes del producto, a cambio de materia prima, para ser utilizados en capacitación técnica y obtención de normas de calidad en sus procesos.

6.3.3. Objetivos estratégicos.

Tabla 36 Objetivos a largo plazo de Kury Muyu - Quinoa Orgánica S.A.

Identificar en el tercer año y cuarto año, con la ayuda del distribuidor y el representante de la empresa en Canadá, a dos cadenas de supermercados interesados en ubicar el producto en percha y conservando la marca y contraer un contrato de provisión por parte de la empresa e inclusión en los esfuerzos de marketing por parte de los minoristas.
Asignar desde el cuarto año un presupuesto del 5% al 8% de las utilidades anuales destinadas a cubrir los gastos de incluir a la marca en los planes de marketing utilizados en las cadenas de supermercados tales como stands, degustaciones y sitios visibles en la percha de productos orgánicos o libres de gluten.
Posicionar la marca y producto de Kury Muyu - Quinoa Orgánica S.A. en el mercado canadiense al 6to año, obteniendo una participación de mercado de 0.36% con un incremento en las unidades vendidas de 61,402 unidades en el primer año a 970,795 unidades en el 6to año.

6.4. Plan de operaciones.

6.4.1. Estructura legal.

El tipo de compañía de índole comercial a constituir es una compañía anónima por los siguientes motivos:

Tabla 37 Características y ventajas de una compañía anónima.

Se trata de un tipo de compañía indicada para producir, transformar, exportar y comercializar en cualquier rama de la que tenga por objeto social la actividad de la empresa.
Por practicidad y más no por mandato legal, la duración de la compañía es de 10 años.
Requieren un capital mínimo de constitución de USD \$800 pagado y suscrito por lo general al momento de hacerlo; aunque se recomienda un mínimo de USD \$4000 para prever los gastos legales por pérdidas (si se pierde el 50% del capital se debe disolver una compañía por ley o aumentar el capital).
Legalmente el gerente dura mínimo un año, por práctica se pone que su cargo durará 3 años.
A diferencia de una compañía limitada, en la anónima los miembros no poseen mayor injerencia en la administración de la empresa por lo que se aplaca el problema de agencia de mejor manera.
En lugar de socios, los miembros son denominados accionistas. El número mínimo es de 3 accionistas pero se recomiendan 5 a efecto de tener de donde elegir gerente y subgerente.
La responsabilidad de un miembro es hasta por el valor de sus acciones. Además, se pueden negociar las acciones o cederlas sin ninguna limitación más que el registro de dicha transacción.
Una sociedad anónima faculta a sus promotores para capitalizar la empresa a través de acciones donde el intermediario es la Bolsa de valores, aunque para un emprendimiento es difícil capitalizarse por este medio, una empresa bien consolidada y reconocida lo podría hacer.

Tomado de (Villareal, 2016).

Por tales motivos, la empresa se constituirá bajo la razón social **Kury Muyu - Quinoa Orgánica S.A.**

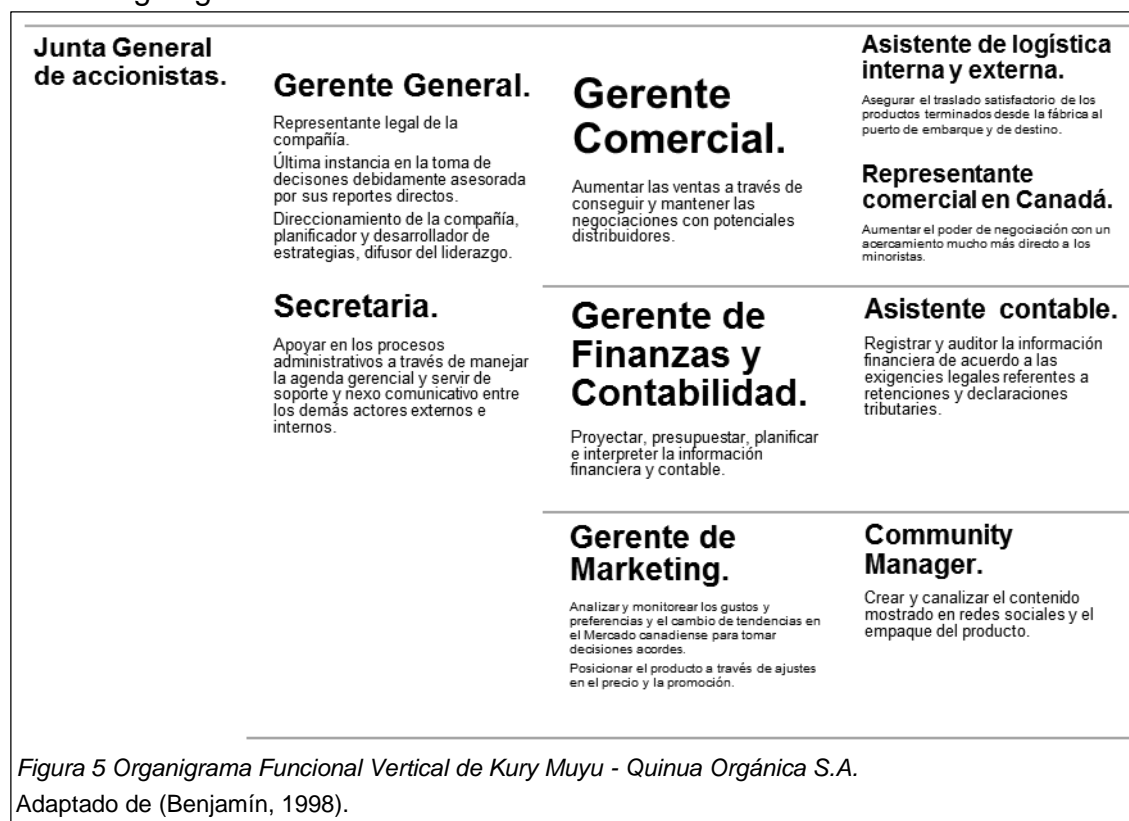
6.4.2. Diseño Organizacional.

6.4.2.1. Tipo de estructura.

El análisis del entorno reflejó a Canadá y más a Ecuador como entornos en constante cambio, para mitigar este efecto, se busca llevar a cabo una planificación óptima y analítica que maximice el desempeño a la vez que minimiza el uso de recursos (Chiavenato, 2009), todo ello enfocado a mejorar las operaciones mientras se hace uso de las economías de escala y los efectos de la experiencia. De la misma manera, la empresa propuesta es un emprendimiento pequeño que, debido a la alta exigencia en calidad y la complejidad de las redes de distribución en Norte América, ha decidido externalizar la producción y la distribución del bien de consumo a exportar.

Tomando en cuenta estos precedentes, el talento humano requerido es menor y se consolida a través de una **estructura organizacional vertical y funcional**, en la que todos los colaboradores tienen un objetivo –no económico- en común y se sienten empoderados por la toma de decisiones conjunta y la comunicación directa (Rishipal, 2014, p. 59).

6.4.3. Organigrama.



6.4.4. Proceso de fabricación.

La siguiente figura 6 analiza el proceso organizacional que empieza con la orden de compra y termina con la entrega de los bienes de consumo al distribuidor en Vancouver. Dicha figura analiza también la disponibilidad de materia prima anual de los proveedores de ingredientes de la pre-mezcla de hamburguesa, así como los documentos que presenta el importador. La figura 7 resume el subproceso de maquila, del que se encarga la empresa ALIMEC.

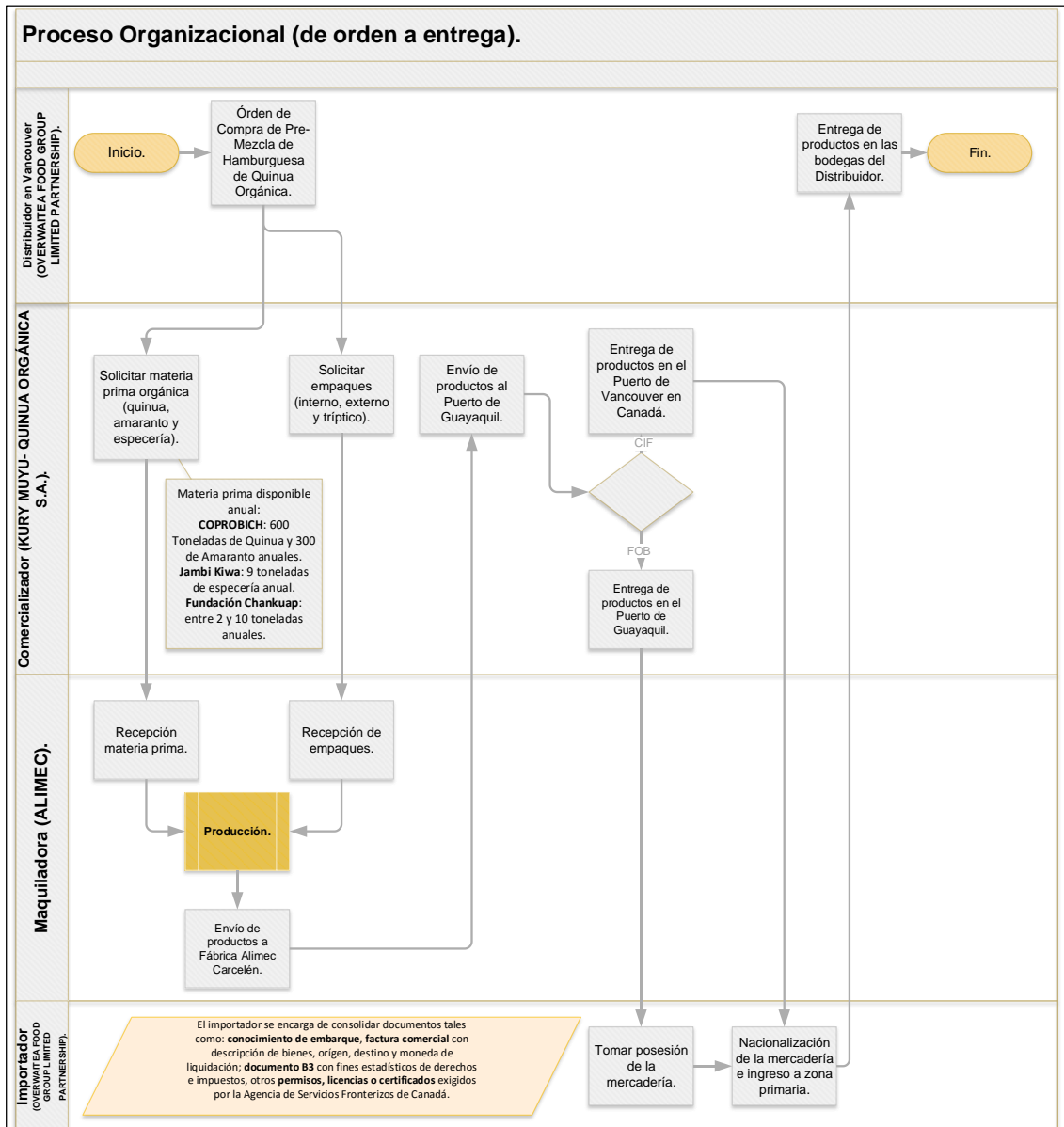


Figura 6 Proceso de orden a entrega de la Pre-Mezcla de Hamburguesa de Quinoa Orgánica.
 Nota: Los documentos que presenta el importador fueron tomados de (CFIA, 2015), mientras que la materia prima disponible fue preguntada directamente a los administrativos de cada asociación.

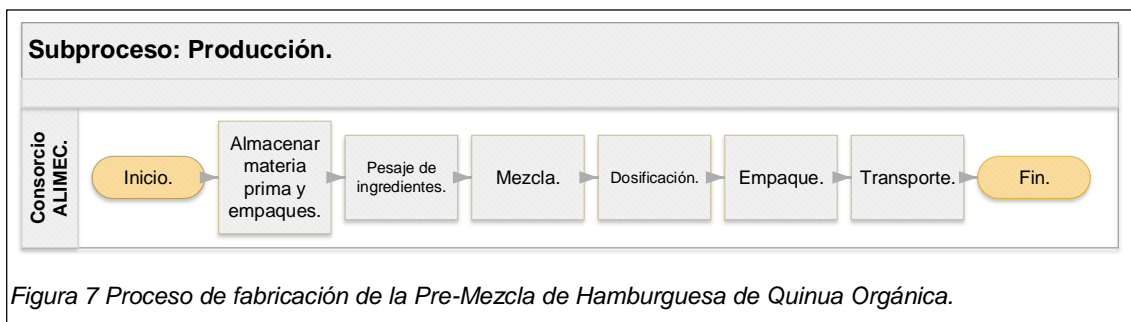


Figura 7 Proceso de fabricación de la Pre-Mezcla de Hamburguesa de Quinoa Orgánica.

7. Capítulo VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyecciones de estados.

Los análisis de estados, flujo e índices presentados a continuación examinan un período de 6 años tomando en cuenta un modelo apalancado que sigue creciendo a perpetuidad a partir del año 7. Para los cálculos de la evaluación del proyecto se toman en cuenta distintas razones deuda-capital, así como diferentes tasas de coste medio ponderado de capital (en inglés WACC) para cada año, las mismas que son coherentes con la disminución de la razón deuda-capital conforme avanza el proyecto.

7.1.1. Proyección de estado de resultados.

Tabla 38 Análisis del estado de resultados proyectado.

Análisis Horizontal y vertical simultáneos.
En el desempeño anual de la empresa comercializadora de hamburguesas de quinua se refleja en el estado de resultados que detalla los ingresos y gastos anuales (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 24), en detalle puede ser observado en el Anexo 7.
En el período considerado, se observa un incremento promedio de 82% en ventas; siendo el aumento del año 2 (80%) y año 3 (231%) los más representativos por la duplicación de ventas en tiendas de especialidad y el ingreso a supermercados respectivamente.
Los rubros más significativos son los costos promedio de productos vendidos (66%) y los gastos generales promedio (16.83%) con respecto a las ventas; es decir que, a breves rasgos, de cada dólar vendido, USD 0.66 corresponden a costo de ventas y USD 0.17 son utilizados en gastos generales.
Entre los gastos que más destacan, se encuentran los de salarios del 4to al 6to año (USD 118,497.00), incrementados por la contratación de nuevos gerentes (comercial, finanzas y marketing), y los egresos generales, en especial los que reflejan el aumento del porcentaje destinado a la publicidad en supermercados, la contratación de un representante en Canadá y los desembolsos a las comunidades proveedoras de materia prima.
La utilidad neta promedio asciende a USD 95,488.99, teniendo en los dos primeros años pérdida y en el año 4 la utilidad de mayor valor de todo el período (USD 238,386.62) una vez consolidados los envíos a supermercados.

7.1.2. Proyección de situación financiera.

Tabla 39 Análisis del estado de situación proyectado.

Análisis Horizontal y vertical simultáneos.
Análogo a una fotografía instantánea, el estado de situación financiera retrata la relación anual de los activos, pasivos y su diferencia (patrimonio) en el período analizado (Ross, et al., 2010, p. 20), incluyendo el año 0; en detalle, el estado de situación puede ser analizado en el Anexo 8.
El crecimiento de los activos que más resalta es el efectuado al año 4 y 5 con 170% y 101% respectivamente explicado por el aumento de cuentas por cobrar, derivado a su vez del aumento de ventas a los supermercados. Por su parte el año dos y tres representan decrecimientos (-41% y -2%) explicados por la gran necesidad de capital de trabajo (USD 153,789.04) en el año 0.
El alto crecimiento promedio de los inventarios de materia prima y suministros de fabricación (328% y 375%) se justifican con el aumento de las ventas explicado en el análisis de estado de resultados.
La cuenta de pasivos refleja un aumento de cuentas por cobrar por su relación con el crecimiento de las ventas. En especial el año 3, donde las cuentas por cobrar aumentan 298% con respecto al año anterior.
En cuanto a patrimonio, se puede observar que el capital se mantiene durante el período de evaluación siendo las utilidades retenidas las que producen el aumento anual.

7.1.3. Proyección del estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

Tabla 40 Análisis del estado de flujo de efectivo y flujo de caja proyectados.

Análisis del flujo de efectivo.
A manera de resumen, el estado de flujo de efectivo registra los movimientos de las actividades que generan dinero y aquellas que producen un gasto en el período analizado (Ross, et al., 2010, pág. 47); un nexo que relaciona el estado de situación con el estado de resultados y que puede ser analizado en detalle en el anexo 9.
Destacan los pagos anuales que obedecen al préstamo inicial, los mismos que crecen de USD \$12.619,89 en el primer año a USD \$22.735,91 en el quinto.
Resalta a la vista también el aumento de ventas en el tercer año, el ingreso a supermercados aumenta las subcuentas de inventarios con variaciones respecto al año anterior de USD\$ 647.17 en materia prima, USD \$1353.16 en productos terminados y USD \$1742.97 en suministros de fabricación. En mayor medida varían las cuentas por cobrar (USD \$64,108.24) y cuentas por pagar a proveedores (USD \$76,785.72) con respecto al año anterior. Todo esto evidencia el alto movimiento de efectivo durante dicho año.
Análisis del flujo de caja.

El flujo de caja permite un acercamiento a la rentabilidad del proyecto, considera al flujo de efectivo neto, variación de capital de trabajo y gastos de capital. El capital de trabajo inicial fue obtenido del estado de flujo de efectivo y conforme pasan los años del proyecto se observan variaciones positivas del primero al quinto año. Los gastos de capital refieren una salida de efectivo al inicio del proyecto y en los años 3 y 4 correspondientes a la compra de equipos y muebles para las nuevas contrataciones.
El flujo desapalancado del proyecto muestra un flujo negativo del año cero que se corresponde con la inversión inicial requerida, en los siguientes años el flujo se torna positivo creciente hasta el 4 con un valor de USD \$247,061.81.
El flujo del proyecto muestra un valor mayor que el flujo del inversionista debido a la deuda adquirida.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

Tabla 41 Análisis de inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

Inversión Inicial: la colocación de capital inicial necesaria para emprender el proyecto analizado asciende a USD 153,789,04, de los que el 1% corresponde a activos intangibles (software computacional y diseño de página web), 18% a activos no corrientes (equipos de oficina, computación y muebles) y 81% a capital de trabajo.
Capital de trabajo: para asegurar la existencia de efectivo disponible para mantener las operaciones en el año siguiente con respecto al efectivo del año en curso (activos corrientes mayores a pasivos corrientes), en todo el período analizado, se calcula un capital de trabajo de 124, 697.13 obtenido a través del flujo de efectivo proyectado.
Estructura de capital: la razón deuda capital es del 1.5, con una estructura de 60% de deuda y 40% de capital, ambos de la inversión inicial. El motivo para elegir dicho grado de apalancamiento financiero refiere motivos conservadores; esto es: mitigar los potenciales problemas financieros y la pérdida del aporte de los socios.
El aporte de los socios corresponde a USD 61,515.62, mientras que los USD 92,273.43 restantes se financian a través de un préstamo productivo para PYMES, sub-servicio crédito de capital de trabajo, a una tasa efectiva a 5 años del 11.09% (tasa referencial del 1ero de junio de 2016), obtenido de la Corporación Financiera Nacional (CFN).
El Anexo 10 recoge los 3 rubros mencionados anteriormente.

7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.

Tabla 42 Análisis de los índices de evaluación financiera del proyecto.

Valor actual neto: con el objetivo de establecer la factibilidad del proyecto propuesto se utiliza el cálculo del valor actual neto (o valor presente neto (VPN)), una medida que cuantifica el valor que se crea en el presente si se decide por apostar por el emprendimiento y la inversión inicial anteriormente explicada. En el caso analizado, los flujos efectivos descontados del año 1 al 7 suman un total de USD 1,842,608.44, que exceden en gran medida al capital necesario en el año 0 de USD 61,500.44 y dan como resultado un VPN de USD 1,781,108.00. El valor presente positivo sugiere la aceptación y justificación de la inversión porque aumenta el valor del capital de los socios del emprendimiento (Ross, et al., 2010, p. 261).
Tasa interna de retorno: conocida por sus siglas TIR, supone una tasa de rendimiento requerido para que la suma de flujos proyectados del año 1 al 7 sean iguales a la inversión del año 0, es decir un VPN de cero; en términos económicos es interesante porque un VPN de cero indica que no se creó ni se perdió valor en una inversión (Ross, et al., 2010, p. 273). En el proyecto la TIR es de 95.33%, mayor a la tasa WACC de 12.92%; conveniente porque explica que la TIR excede en gran medida al rendimiento requerido.
Período de recuperación: la herramienta específica utilizada es el período de recuperación descontado porque es un método más riguroso que asume que los flujos tomados en cuenta para el cálculo se encuentran traídos a valor presente a diferencia del período de recuperación normal. El tiempo que toma llegar al punto de equilibrio financiero es de 2.67 años, es decir, 2 años y el 67% del segundo año. Dado el cálculo la inversión es aceptable porque la recuperación descontada es menor a los 7 años preestablecidos del proyecto (Ross, et al., 2010, p. 268).
Índice de rentabilidad: la razón beneficio-costo (IR) expresada por este indicador y el resultado obtenido del proyecto de USD 28.96 sugieren la validez del emprendimiento; en otras palabras, por cada dólar invertido en el proyecto se ha creado un valor de USD 28.96. Adaptado de (Ross, et al., 2010, p. 286)
El anexo 11 resume los índices de evaluación financiera previamente explicados.

7.4. Índices financieros.

Tabla 43 Análisis de los índices financieros de la industria y del proyecto.

Los índices financieros de la industria y el proyecto se recogen en el anexo 12.
Indicadores de liquidez.
La razón circulante promedio muestra que el emprendimiento tiene USD 3.95 en activos circulantes por cada dólar en pasivos circulantes y se justifica por la necesidad de capital y las políticas de cuentas por cobrar limitantes del primer año. El indicador es mucho mayor a la razón circulante de la industria (2.85%). Al ser un índice alto, los proveedores podrían sentirse seguros de cobrar por su materia prima, aunque para la empresa podría ser una alerta por la potencial utilización ineficiente de los activos a corto plazo. Adaptado de (Ross, et al., 2010, p. 55)
Indicadores de endeudamiento.

La razón de deuda-capital promedio es de 19.63, similar a la de la industria de 20.34. De allí se puede inferir que la empresa posee USD 79.66 de capital por cada USD 20.43 dólares de deuda.
La cobertura de efectivo promedio se calcula en los 5 años de la empresa y tiene un valor de 67.29; dicho de otra manera, la empresa posee 67.29 veces el flujo disponible necesario para cumplir con sus obligaciones financieras. Esto no ocurre en los tres primeros años teniendo razón promedio mucho menor de 5.52. Adaptado de (Ross, et al., 2010, p. 59)
Indicadores de actividad o utilización de activos.
El período de cuentas por cobrar promedio es de 19.01; con esto se quiere decir que el período promedio de cobranzas de las ventas a crédito es de 19.01 días, mucho menor que el período de la industria de 73.58 días. (Ross, et al., 2010, pág. 61)
El período de cuentas por pagar promedio asciende a 36, esto indica que Kury Muyu- Quinoa Orgánica S.A. necesita 36 días para pagar a sus acreedores. Tomado de (Ross, et al., 2010, pág. 61)
Tanto el período de inventario, ciclo operativo y de efectivo no son tomados en cuenta porque la maquila del producto se encarga a la empresa ALIMEC cuya capacidad máxima no llega a ser saturada durante los 6 años analizados del proyecto. Sin embargo, se previó el 1% de inventario de productos terminados para aplacar cualquier inconveniente.
Razones de rentabilidad.
El margen de rentabilidad promedio es de 0.05%, mayor al de la industria de -6%. Se entiende de manera contable que por cada dólar de ventas se obtiene medio centavo en utilidad (Ross, et al., 2010, pág. 62).
El índice de rendimiento sobre activos promedio (en inglés ROA) de 10% refleja una utilidad de 10 centavos por cada dólar de activos, muy superior al valor de -20% de la industria en un sentido estrictamente contable (Ross, et al., 2010, pág. 62).
Con sus siglas en inglés ROE, el rendimiento sobre capital de es de 155% que aventaja en demasía al rendimiento de la industria de 16%. De manera contable se entiende que, por cada dólar de capital, Kury Muyu- Quinoa Orgánica S.A. genera USD 1.55 de utilidad. (Ross, et al., 2010, pág. 62).

8. Capítulo VIII: CONCLUSIONES

- ↳ El análisis del entorno realza la importancia de Canadá como un socio comercial potencial para Ecuador por su viabilidad económica y la apertura comercial para las importaciones, a la vez que el gobierno ecuatoriano promueve la diversificación de la oferta exportable. No obstante, es necesario cuidar las debilidades locales como la falta de acuerdos de cooperación y la falta de política monetaria; así como las amenazas extranjeras en cuanto a la existencia de un mercado competitivo y de constante control.
- ↳ El análisis del cliente otorga, no solo un prospecto de cliente potencial informado y consciente con la preocupación por la sostenibilidad y el consumo sano, sino que permite un acercamiento con las estrategias usadas por empresas exportadoras nacionales e internacionales en cuanto a la mejor elección para producir una hamburguesa de quinua y los acercamientos apropiados para negociar con mayoristas en Canadá.
- ↳ La oportunidad de negocio destaca la revalorización de la quinua por su significado nutricional y cultural mientras que hace hincapié en la viabilidad ecuatoriana para rescatar sus cultivos y darles valor agregado. Enfoca además a Vancouver como un escenario propicio para una exportación por las cualidades de sus ciudadanos y el entorno conformado por detallistas, ferias y competencia que da prioridad a productos con valor agregado.
- ↳ El plan de marketing aborda la creación de una pre-mezcla de hamburguesa de quinua orgánica dotada de diferenciadores como ingredientes ecuatorianos, certificaciones de comercio justo y el uso de empaques y recursos de información eco-amigables. El problema del ingreso al mercado canadiense se resuelve con la exportación directa con la ayuda de un distribuidor a la vez que se maneja la marca con inversiones en promoción de ventas en tiendas de especialidad y supermercados a la que acude un mercado objetivo un poco menos de 200 mil personas.

- ↳ La propuesta organizacional termina por aclarar la obligación de la empresa, a manera de sociedad anónima, de brindar bienestar no solo al consumidor vancouverita, sino a las asociaciones de pequeños productores con las que trabaja. Se hace clara la viabilidad en el proceso de contratación del proceso de maquila en el producto mientras que se establecen los objetivos estratégicos para conseguir los enunciados de las estrategias de marketing.
- ↳ Si bien la inversión inicial requerida para llevar a cabo el emprendimiento de 6 años, su viabilidad es garantizada por un alto índice de rentabilidad, bajo período de recuperación e interesante valor actual. De la misma manera, los indicadores de liquidez de la empresa contrastados con los de su industria refieren datos optimistas.
- ↳ Finalmente, es viable de manera técnica y financiera la creación de una empresa comercializadora de una pre-mezcla de hamburguesas de quinua al mercado de Vancouver, en Canadá.

REFERENCIAS

- Agriculture and Agri-Food Canada. (2011). *Health and Wellness Trends for Canada and the World*.
- Agriculture and Agri-Food Canada. (2015, December 8). *Whole Grain Claims in the Marketplace*. Retrieved from <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/by-product-sector/processed-food-and-beverages/reports-and-resources-food-processing-innovation-and-regulations/whole-grain-claims-in-the-marketplace/?id=1329944262611>
- Ámbito. (2016, March 15). *ECUADOR - Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)*.
- Ámbito. (2016, Junio 11). *Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)*. Retrieved from Ámbito: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Inflación*. Retrieved from <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Mundial. (2016, Enero). *Índice de Gini*. Retrieved from <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>
- Banco Mundial. (2016, Enero). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Retrieved from <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- Banco Mundial. (2016, Enero). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Retrieved from <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Bancos, S. d. (2016, Enero). Retrieved from http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=39&vp_tip=2&vp_buscr=41
- Bank of Canada. (2016, March 16). *Historical Data*. Retrieved from Bank of Canada: <http://www.bankofcanada.ca/rates/indicators/capacity-and-inflation-pressures/inflation/historical-data/>
- Barahona, M. (2016). *Fotos de quinua cocida*. Quito.
- Benjamín, E. (1998). *Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura*. México: McGraw Hill.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006, May). *CONDUCTING IN-DEPTH INTERVIEWS: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Retrieved from Pathfinder International: http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf
- Canada Border Services Agency. (2016). *Chapter-by-Chapter Customs Tariff - T2016-1*. Retrieved from Canada Border Services Agency: <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2016/html/tblmod-1-eng.html>
- Canada Gazette. (2013, September 30). *General Preferential Tariff Withdrawal Order (2013 GPT Review)*. Retrieved from <http://www.gazette.gc.ca/rp-pr/p2/2013/2013-10-09/html/sor-dors161-eng.php>
- Canada Revenue Agency. (18 de 11 de 2015). *GST/HST rates (calculator)*. Obtenido de Canada Revenue Agency: <http://www.cra-arc.gc.ca/tx/bsnss/tpcs/gst-tps/rts-eng.html>

- Canada, O. A. (2007). *Retail Sales of Certified Organic Food Products, in Canada, in 2006*. Mayo.
- Canadian Food Inspection Agency. (2015, Octubre 26). *Food Labelling for Industry*. Retrieved from Canadian Food Inspection Agency: <http://inspection.gc.ca/food/labelling/food-labelling-for-industry/eng/1383607266489/1383607344939>
- Canadian Food Inspection Agency. (8 de Abril de 2015). *Automated Import Reference System (AIRS)*. Obtenido de Canadian Food Inspection Agency: <http://www.inspection.gc.ca/plants/imports/airs/eng/1300127512994/1300127627409>
- Canadian Food Inspection Agency. (2015, Marzo 23). *Safe Food for Canadians Act*. Retrieved from CFIA Regulatory Initiatives: <http://www.inspection.gc.ca/about-the-cfia/acts-and-regulations/regulatory-initiatives/sfca/eng/1338796071420/1338796152395>
- Canadian Food Inspection Agency. (4 de April de 2016). *General Principles for Labelling and Advertising*. Obtenido de General Principles for Labelling and Advertising: <http://inspection.gc.ca/food/labelling/food-labelling-for-industry/general-principles/eng/1392324632253/1392324755688>
- CFIA. (2015, Marzo 18). *Guide to Importing Food Products Commercially-Guide to Importing Food Products Commercially*. Retrieved from Canadian Food Inspection Agency: <http://www.inspection.gc.ca/food/imports/commercial-importers/importing-food-products/eng/1376515896184/1376515983781?chap=7>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw Hill Education.
- Choices Markets. (2016). *About us/Our company*. Retrieved from Choices Market.
- Chuquimarca, J. (2013). *División de poderes en la actual Constitución del Ecuador*. Retrieved from Universidad Andina Simón Bolívar.: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4356/1/13-OT-Chuquimarca.pdf>
- Código de la Producción. (2010, December 29). *Código de la Producción*. Retrieved from ProEcuador: <file:///C:/Users/Sebastian/Desktop/Tesis/Cap%C3%ADtulo%201/codigoproduccion.pdf>
- Cohen, C. (10 de Mayo de 2016). Entrevista a experto. (S. Barahona, Entrevistador)
- Conferencia Plurinacional e Intercultural de Soberanía Alimentaria. (2009, February). *Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*. Retrieved from Soberanía Alimentaria: <http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/wp-content/uploads/2011/04/LORSA.pdf>
- COPCI. (2015). Retrieved from http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/rcop/S452_20110519-20150429.pdf
- COPROBICH. (2014). *Página principal*. Retrieved from Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos "Bio Taita Chimborazo": <http://es.coprobich.com/>
- Darío, R. (1917). *Poema del Otoño y otros poemas*. Madrid: Editorial Mundo Latino.

- DatosMacro. (2016, Enero 26). *Prima de riesgo de Estados Unidos*. Retrieved from <http://www.datosmacro.com/prima-riesgo/usa>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- ECONOMIC RESEARCH Federal Reserve Bank of St. Louis. (2016, March 16). *Crude Oil Prices: West Texas Intermediate (WTI) - Cushing, Oklahoma (DCOILWTICO)*. Retrieved from Fred Economic Data: <https://research.stlouisfed.org/fred2/series/DCOILWTICO/downloaddata>
- Ekos Negocios. (30 de Diciembre de 2015). *Perspectivas 2016*. Obtenido de Ekos: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=6978>
- Famous Foods. (2016). *About us*. Retrieved from Famous Foods: <http://www.famousfoods.ca/about/>
- FAO&ALADI. (2014). *Tendencias y Perspectivas del Comercio Internacional de Quinua*. Santiago: FAO&ALADI.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2011, July). *La Quinua: cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial*. Retrieved from Food and Agriculture Organization of the United Nations: <http://www.fao.org/docrep/017/aq287s/aq287s.pdf>
- Freedom House. (2016). *Anxious Dictators, Wavering Democracies: Freedom in the World 2016*. Retrieved from Freedom House: https://freedomhouse.org/sites/default/files/FH_FITW_Report_2016.pdf
- Gestión. (4 de Abril de 2016). *Ecuador inicia la semana con el riesgo país más relajado*. Obtenido de Gestión, Economía y Sociedad: <http://www.revistagestion.ec/?p=20450>
- Gómez, M. (2005). *Está linda la Mar* [Recorded by M. Gómez]. On *Entre Cada Palabra*. Estados Unidos: Chesky Records. Retrieved from <http://martagomez.com/entre-cada-palabra/>
- Government of Canada. (18 de Abril de 2016). *List by country - Canadian Importers Database (CID)*. Obtenido de Canadian Importers Database: <https://www.ic.gc.ca/app/scr/ic/sbms/cid/importingCountryResults.html?dy=2014&countryCode=763>
- GROCERY. (2015). *Save on Foods History*. Obtenido de GROCERY.COM Connecting Shoppers Stores and Brands: <http://www.grocery.com/save-on-foods/>
- Guadalupe, C. (6 de Abril de 2016). Entrevista a experto. (S. Barahona, Entrevistador)
- Gutiérrez, C. (18 de Mayo de 2016). Entrevista a expertos. (S. Barahona, Entrevistador)
- Hamzaoui-Essoussi, L. (2012). *Canadian organic food consumers' Profile and their willingness to pay premium prices*. Retrieved from Research Gate.
- Hapag-Lloyd. (2016, March 15). *Interactive Schedule*. Retrieved from Hapag-Lloyd: <https://www.hapag-lloyd.com/en/schedules/interactive.html?sn=GUAYAQUIL&sl=ECGYE&sp=&en=VANCOUVER%2C+BC&el=CAVAN&ep=V5L&exportHaulage=MH&importHaulage=MH&weeksAfterStart=1&reefer=N#table-stripe>

- Health Canada. (2015, Mayo 16). *Calendar of Health Promotion Days*. Retrieved from Health Canada: <http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/calend/index-eng.php>
- IAFBC. (2016). *GROWING FORWARD 2: CANADA-BC AGRI-INNOVATION PROGRAM*. Retrieved from IAFBC: <http://iafbc.ca/funding-opportunities/innovation/>
- IBP. (2013). *Canada, Doing Business for Everyone Guide*. Washington: International Business Publications USA.
- IMPACS Communication Centre. (2002). *Certified Organic Associations of B.C.*
- InformaResearch. (2011). *Has Local Supplanted Organic?* Obtenido de Informa, the right decision is an informed decision: <http://informaresearch.com/content/has-local-supplanted-organic>
- International Markets Bureau. (Noviembre de 2012). *Socially Conscious Consumer Trends - Sustainability*. Obtenido de Agriculture and Agri-Food Canada: <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/agriculture-and-food-market-information-by-region/global/socially-conscious-consumer-trends-sustainability/?id=1410083148827#b>
- Jin, O. S. (2004, Abril 10). *Overview of Legal Systems on the Asia-Pacific region: South Korea*. Retrieved from Cornell Law School: http://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=lps_lsapr
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- La República. (2014, November 22). *Quinoa desata guerra comercial andina*. Retrieved from <http://www.larepublica.ec/blog/economia/2014/11/22/quinoa-desata-guerra-comercial-andes/>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Mexico, D.D.: Cengage Learning.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. México: McGraw Hill.
- Leung, K. (2016). *Naturopathic Fundamentals*. Retrieved from Canal de YouTube drkinleung: <https://www.youtube.com/user/drkinleung/about>
- Livia, M. (2014). *"Organic" and other product attributes: consumer perceptions and buying behaviour regarding organic food products*. Octubre: Universidad de Aarhus.
- Loblaws. (2016, Abril 24). *MEALS*. Retrieved from Loblaws: <https://shop.loblaws.ca/Food/Natural-%26-Organic/Frozen/Meals/plp/LSL001009008007>
- MacKinnon, S. (2013). *The BC Organic Market Growth, Trends & Opportunities, 2013*. Canada Organic Trade Association.
- MacKinnon, S. (2013). *The National Organic Market-Growth, Trends&Opportunities*. Canada Organic Trade Association.
- Madrid, A. (2016). *Diseño del logotipo, empaque y tríptico*. Quito.

- Mantilla, S. (2013, Julio 24). *Ecuador sin Atpdea*. Retrieved from <http://www.elcomercio.com/opinion/ecuador-atpdea.html>
- Medrano de Gamberale, L. (2013, Septiembre). *El Acuerdo General Sobre el Comercio de Servicios*. Retrieved from IADB.ORG: <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2013/12675a07.pdf>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (n.d.). *IV Congreso Mundial de la Quinoa clausuró con compromisos de revalorización de los granos andinos*. Retrieved from AGRICULTURA: <http://www.agricultura.gob.ec/iv-congreso-mundial-de-la-quinua-clausuro-con-compromisos-de-revalorizacion-de-los-granos-andinos/>
- Mischa, P., & Moore, P. (2012). *Canada's Organic Nightmare*. Regina: Frontier Centre for Public Policy. Obtenido de http://archive.fcpp.org/files/1/PS143_OrganicNitemare_OC31F2.pdf
- Mujica, Á., Izquierdo, J., & Marathee, J.-P. (n.d.). *CAPITULO I. ORIGEN Y DESCRIPCION DE LA QUINUA*. Retrieved from Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecoregión Andina: <http://www.condesan.org/publicacion/Libro03/cap1.htm#6>
- Neild, S. (2016). *Sean's adventures in flavor town*. Retrieved from Flavor Town Adventures: <https://seansadventuresinflavortown.com/>
- Nieto, C., Bertero, D., & Bazile, D. (2014). *State of the Art Report of Quinoa in the World in 2013*. Santiago: FAO& CIRAD.
- Nogués, M. S. (2016, March 16). *Canadá: enorme y Única*. Retrieved from El Exportador: http://www3.icex.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394_6735493_6742676_4595842_4591900,00.html
- Ochoa, F. (8 de Marzo de 2016). Entrevista a expertos. (S. Barahona, Entrevistador) Organic Acres Market. (2016). *Your main street market*. Retrieved from <http://www.organicacresmain.com/about-us.html>
- Organic Agriculture Centre of Canada (OACC). (2007). *Retail Sales of Organic Food Products, in Canada, in 2006*. Nova Scotia.
- Organic Week. (2015). *About: What is Organic Week?* Retrieved from Organic Week.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (1995). *Cultivos marginados, otra perspectiva de 1492*. (FAO, Ed.) España: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Obtenido de <http://www.fao.org/documents/card/es/c/f9058fbd-e6d9-5247-a525-ba3cf0d7d6dd/>
- Organización Mundial de Comercio. (2016, Enero 18). *WTO*. Retrieved from Sistema de Información sobre los SI-ACR: <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. (2015). *Índice para una vida mejor Canadá*. Obtenido de OECD Better Life Index: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/canada-es/>

- Pallian, J. (2016). *About Foodess*. Retrieved from Foodess Creative Inc.: <http://foodess.com/page/about/>
- Palomino, C. (Enero de 2016). Matriz de Análisis de la Industria. *Clases impartida en la materia de Evaluación de Proyectos*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Peralta, E. (2009). *La Quinoa en Ecuador, Estado del Arte*. Quito: PRONALEG&INIAP.
- Pippus, A. (2015, June 1). *Almost 12 Million Canadians Now Vegetarian Or Trying To Eat Less Meat*. Retrieved from Vancouver Humane Society: <http://www.vancouverhumanesociety.bc.ca/almost-12-million-canadians-now-vegetarian-or-trying-to-eat-less-meat/>
- Pla Barber, J., & León Darder, F. (2004). *Dirección de empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Education.
- ProChile. (2015). *Análisis Económico-Comercial Canadá*. Obtenido de Oficina Comercial Toronto y Montreal.
- ProChile. (2015). *Estudio de canal de distribución de los supermercados en Canadá*. Oficina Comercial de Chile en Canadá.
- ProColombia. (2015, March). *Quinoa, oportunidad de exportación a Canadá*. Retrieved from ProColombia: http://www.procolombia.co/sites/default/files/oportunidades_mundiales_para_exportar_quinoa_colombiana.pdf
- ProEcuador. (2011). *Perfil de Quinoa y Elaborados en Estados Unidos*. Retrieved from Inteligencia Comercial e Inversiones: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2011_QUINUA_ESTADOS-UNIDOS.pdf
- ProEcuador. (2014, November). *Canadá Ficha Técnica País*. Retrieved from ProEcuador.
- ProEcuador. (2014). *Perfil Logístico de Canadá año 2014*. Retrieved from <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-logistico-de-canada-2014/>
- ProEcuador. (2014, September). *Quinoa en Canadá*. Retrieved from ProEcuador: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/PROEC_PPM2014_QUINUA_CANADA.pdf
- ProEcuador. (2015). *Análisis Sectorial Quinoa 2015*. Retrieved from ProEcuador: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf
- ProEcuador. (2015). *Guía Comercial Canadá*. Retrieved from ProEcuador: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-canada-2015/>
- ProEcuador. (2015). *Guía Comercial de Ecuador 2015*. Retrieved from ProEcuador: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-ecuador-2015/>
- ProExport Colombia. (2008, Diciembre). *Guía para exportar a Ecuador*. Retrieved from ProExport: <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo3980DocumentNo3388.PDF>

- PromPerú. (2014). *Informe Producto-Mercado, Quinoa en Canadá*. Retrieved from Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/153179743rad0D0F6.pdf>
- Qi, L., Huang, T., Xu, M., Lee, A., & Cho, S. (24 de Marzo de 2015). *Consumption of whole grains and cereal fiber and total and cause-specific mortality: prospective analysis of 367,442 individuals*. Obtenido de BioMed Central: <http://bmcmedicine.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12916-015-0294-7>
- Quelch, J., & Harding, D. (Febrero de 1996). *Brands Versus Private Labels: Fighting to Win*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1996/01/brands-versus-private-labels-fighting-to-win>
- Regueiro, L., & Barzaga, M. (2016, Enero). *UNASUR: proceso y propuesta*. Retrieved from http://www.fedaeps.org/IMG/pdf/Libro_UNASUR.pdf
- Rishipal. (2014). *Analytical Comparison of Flat and Vertical Organizational Structures*. India: European Journal of Business and Management.
- Robalino, J. F. (2016, Abril 5). Entrevista a expertos. (S. Barahona, Interviewer)
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Schlick, G., & Bubenheim, D. (1993). *Quinoa An Emerging "New" Crop with Potential for CELSS*. California: National Aeronautics and Space Administration.
- Secretaria General de la ALADI. (2012, Mayo). *Proceso de Integración en el marco de la ALADI*. Retrieved from http://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion_carlos_aldeco_cepai.pdf
- Seitz, B. (2016). *Positioning Statement*. Retrieved from Web Seitz Wiki: <http://webseitz.fluxent.com/wiki/PositioningStatement>
- Seiw, A. (2016, Abril 4). Entrevista a cliente potencial. (S. Barahona, Interviewer)
- SENPLADES. (2016). *Plan nacional para el buen vivir*. Retrieved from <http://plan.senplades.gob.ec/3.3-el-buen-vivir-en-la-constitucion-del-ecuador>
- Statistics Canada. (2016). *Summary Tables*. Retrieved from <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/index-eng.htm>
- Suca, F., & Suca, C. (2010). *Competitividad de la quinoa, una aplicación del modelo de Michael Porter*. Retrieved from BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/706/index.htm>
- Tenecota, D. (2013, Enero). *Estudio de los signos y símbolos de la cultura Cañari aplicado al diseño mobiliario para un espacio habitable*. Retrieved from Repositorio Institucional de la Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/397>
- TFO Canada. (2016, Enero 1). *EARCH THE CANADIAN CUSTOMS TARIFF*. Retrieved from TFO Canada, Experts in Trade for Developing Countries: http://www.tfocanada.ca/docs.php?page=10_6

- The Articulate CEO. (2011, August 28). *Cultural Differences - Monochronic versus Polychronic*. Retrieved from Cultural Differences - Monochronic versus Polychronic: <http://thearticulateceo.typepad.com/my-blog/2011/08/cultural-differences-monochronic-versus-polychronic.html>
- The Economist. (2015). *Democracy Index 2015, Democracy in age of anxiety*. Retrieved from The Economist Intelligence Unit: <http://www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=EIU-Democracy-Index-2015.pdf&mode=wp&campaignid=DemocracyIndex2015>
- The Gourmet House. (2016). *Homepage*. Retrieved from The Gourmet House: <http://www.gourmetwarehouse.ca/>
- The Heritage Foundation. (2016). *Ecuador Economic Freedom Score*. Retrieved from <http://www.heritage.org/index/pdf/2016/countries/ecuador.pdf>
- The Heritage Foundation. (2016). *Ecuador Economic Freedom Score*. Retrieved from Heritage: <http://www.heritage.org/index/pdf/2016/countries/ecuador.pdf>
- The Heritage Foundation. (2016, March 16). *Heritage*. Retrieved from 2016 Index of Economic Freedom: <http://www.heritage.org/index/pdf/2016/countries/canada.pdf>
- The Hofstede Centre. (2016, March 16). *What about Canada?* Retrieved from The Hofstede Centre: <http://geert-hofstede.com/canada.html>
- The Hofstede Centre. (2016, March 16). *What about Ecuador*. Retrieved from The Hofstede Centre: <http://geert-hofstede.com/ecuador.html>
- The University of British Columbia. (2015, May 20). *Industry Overview: Specialty Foods – Organic Foods*.
- The University of British Columbia. (2016, Mayo 12). *Industry Overview: Specialty Foods – Organic Foods*. Retrieved from The University of British Columbia-Small Business Accelerator Program-Industry Overview: <https://sba.ubc.ca/blog/industry-overview-specialty-foods-%E2%80%93-organic-foods>
- The World Bank. (2014). *Logistics Performance Index*. Retrieved from Country Score Card: Ecuador 2014: <http://ipi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/ECU/2014/R/LAC/2014/I/UMC/2014#chartarea>
- The World Bank. (2014). *Logistics Performance Index*. Retrieved from Country Score Card: Canada 2014: <http://ipi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/CAN/2014?sort=desc&order=Infrastructure#datatable>
- The World Bank. (2014). *Worldwide Governance Indicators*. Retrieved from World DataBank: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=worldwide-governance-indicators>
- The World Factbook. (2016). *Central Intelligence Agency*. Retrieved from The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>

- TradeMap. (12 de Junio de 2016). *Bilateral trade between Ecuador and Canada Product: 21 Miscellaneous edible preparations*. Obtenido de Trade statistics for international business development: http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx
- Trademap. (2016, March). *List of supplying markets for a product imported by Canada, Product: 2106 Food preparations, nes*. Retrieved from Trade statistics for international business development: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
- TradeMap. (12 de Junio de 2016). *List of supplying markets for the product imported by Canada in 2015 Metadata*. Obtenido de Trade statistics for international business development.
- UNCTAD STAT. (2016, Enero). *United Nations Conference on Trade and Development*. Retrieved from <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>
- United Nations Statistics Division. (2016, January 22). *UNDATA Explorer*. Retrieved from <http://data.un.org/Explorer.aspx?d=POP>
- Urban Fare. (2016). Obtenido de Urban Fare: <http://www.urbanfare.com/>
- Villareal, B. (13 de Mayo de 2016). Experto en Economía y Jurisprudencia. (S. Barahona, Entrevistador)
- Villota, A. (14 de Abril de 2016). Entrevista a cliente potencial. (S. Barahona, Entrevistador)
- Well. (Abril de 13 de 2016). *GoGo Quinoa Products*. Obtenido de Well.ca: <https://well.ca/brand/gogo-quinoa.html>
- Well Seasoned. (2016). *WELCOME TO WELLSEASONED.CA*. Retrieved from <http://www.wellseasoned.ca/about-us/>
- What feed us: Vancouver Food Strategy*. (2013, January). Retrieved from City of Vancouver: <http://vancouver.ca/files/cov/vancouver-food-strategy-final.PDF>
- Whole Foods. (2016). *Unacceptable ingredients for food*. Obtenido de Whole Foods Market: <http://www.wholefoodsmarket.com/about-our-products/quality-standards/food-ingredient>
- Willer, H., & Lernoud, J. (2016). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2016*. Bonn: IFOAM, Research Institute of Organic Agriculture.
- World Bank. (2013). *Population growth (annual %) & GDP per capita (current US\$)*. Retrieved from The World Bank: <http://data.worldbank.org/indicator/>
- World Bank Group. (2016). *Doing Business 2016 Economy Profile: Canadá*. Retrieved from Doing Business: http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/~/_/media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/CAN.pdf
- World Bank Group, 2015. (2015). *Doing Business 2016, Measuring Regulatory Quality and Efficiency: Ecuador*. Retrieved from http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador/~/_/media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/ECU.pdf?ver=3

- World Bank. (2015). *Worldwide Governance Indicators*. Retrieved from <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>
- World Economic Forum. (2016). *Economic Profiles: Ecuador*. Retrieved from Global Competitiveness Index 2015-2016: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=ECU>
- World Vegetarian Day. (2016). *World Vegetarian Day History*. Retrieved from Win Calendar: <http://www.wincalendar.com/World-Vegetarian-Day>
- WTO. (2010). Principios Básicos del Sistema Multilateral de Comercio. . In L. Looks.
- Yahoo Finance. (2016, March 21). *USD/CAD (USDCAD=X)*. Retrieved from Yahoo Finance:
[http://finance.yahoo.com/echarts?s=USDCAD%3DX+Interactive#{"range":"5y","allowChartStacking":true}](http://finance.yahoo.com/echarts?s=USDCAD%3DX+Interactive#{)

ANEXOS

ANEXO 1: Balanza comercial Ecuador-Canadá.

Tabla 44 Balanza Comercial Ecuador-Canadá, período 2010-2014 en miles de USD.

Pertencientes al capítulo:	Definición	Exportaciones de Ecuador a Canadá (valores en miles de USD)					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL	Todos los productos	\$ 56,266.00	\$ 86,464.00	\$ 127,864.00	\$ 122,639.00	\$ 118,691.00	\$ 117,190.00
'21	Preparaciones alimenticias diversas	\$ 63.00	\$ 29.00	\$ -	\$ 13.00	\$ 53.00	\$ 10.00
'2106	Preparaciones alimenticias no especificadas en otra parte	\$ 63.00	\$ 27.00	\$ -	\$ 13.00	\$ -	\$ -
Pertencientes al capítulo	Definición	Importaciones de Ecuador a Canadá (valores en miles de USD)					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL	Todos los productos	\$ 265,177.00	\$ 313,757.00	\$ 307,016.00	\$ 316,013.00	\$ 336,151.00	\$ 275,267.00
'21	Preparaciones alimenticias diversas	\$ 437.00	\$ 570.00	\$ 85.00	\$ 402.00	\$ 235.00	\$ 69.00
'2106	Preparaciones alimenticias no especificadas en otra parte	\$ 2.00	\$ 60.00	\$ 8.00	\$ 236.00	\$ 116.00	\$ -
Balanza Comercial Ecuador-Canadá		\$(208,911.00)	\$(227,293.00)	\$ (179,152.00)	\$ (193,374.00)	\$ (217,460.00)	\$ (158,077.00)
Variación anual		-	-9%	21%	-8%	-12%	27%

ANEXO 2: Requisitos y estándares exigidos por la Agencia de Inspección de Alimentos canadiense.

Tabla 44 Requisitos para el ingreso de un producto a Canadá.

#	Documentos, guías y estándares asociados con la seguridad de alimentos y etiquetado.
1	Inspecciones de buenas prácticas de manufactura para alimentos.
2	Etiquetado de productos alimenticios por industria.
3	Guía y estándares para la seguridad microbiológica de los alimentos.
4	Estándares canadienses que determinan los niveles máximos de contaminantes químicos en alimentos.
5	Directrices para la limpieza general de alimentos.
6	Lista de límites máximos de residuos regulados por el Acta de Control de Plagas

Tomado de (Canadian Food Inspection Agency, 2015).

Nota: la lista hace referencia a los documentos e inspecciones de la partida arancelaria 21.0690 correspondiente a “otras preparaciones alimenticias no especificadas en otro lado”, de los que se hace cargo el importador o a su vez, el distribuidor del producto.

ANEXO 3: Matriz de análisis de la industria.

Matriz de Análisis de la Industria.								
		Nada Atractivo.	Poco Atractivo.	Neutral.	Atractivo.	Muy Atractivo.	Calificación.	Promedio de Calificación.
Rivalidad entre empresas competidoras.								
Cantidad de competidores.	Muchos					Pocos	2	3.5
Crecimiento de la Industria.	Lento					Rápido	4	
Características del producto.	Commodities					Especializados	4	
Diversidad de Competidores.	Alto					Bajo	4	
Entrada potencial de nuevos competidores.								
Economías de escala.	Poco					Mucho	2	4.0
Diferenciación del Producto.	Poco					Alto	4	
Identificación de marcas.	Bajo					Alto	3	
Experiencia.	Sin Importancia					Importante	3	
Poder de negociación de los proveedores.								
Cantidad de proveedores.	Pocos					Varios	2	3.2
Productos sustitutos.	Bajo					Alto	1	
Switching Costs.	Alto					Bajo	5	
Capacidad de convertirse en competencia.	Alto					Bajo	2	
Precios de productos a proveer.	Bajo					Alto	4	
Contribución a la calidad del producto.	No aplica					Bajo	5	
Poder de negociación de los consumidores.								
Número de clientes.	Pocos					Muchos	3	4.0
Producto sustitutos.	Varios					Pocos	5	
Switching Cost.	Bajo					Alto	3	
Influencia de la calidad.	Bajo					Alto	5	
Total Análisis Industria.								
Entrada potencial de nuevos competidores.	Bajo					Alto	3.5	3.9
Rivalidad entre empresas competidoras.	Alto					Bajo	4.0	
Poder de negociación de los consumidores.	Alto					Bajo	3.0	
Poder de negociación de los proveedores.	Alto					Bajo	4.0	
Desarrollo potencial de productos sustitutos.	Algunos					Poco	5	

Figura 8 Matriz de análisis de la industria.

Tomado de (Palomino, 2016).

ANEXO 4: Matriz de Factores Externos.

Matriz de factores externos clave.				
Oportunidades		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades Ecuador				
1	Políticas de fomento a la producción y consumo de la quinua.	0.1	4	0.4
2	Incentivos a la exportación.	0.08	4	0.32
3	Proximidad cultural con Canadá (naciones que practican el individualismo y alto contexto).	0.085	2	0.17
4	Competitividad tecnológica traída por la IED.	0.025	3	0.075
5	Eficacia en el manejo logístico: tramitaje y rastreo.	0.025	4	0.1
Oportunidades Canadá				
6	Libertad monetaria garantizada por baja inflación y control de precios.	0.05	3	0.15
8	Ambiente económico válido: crecimiento del PIB mayor que el de la población.	0.075	4	0.3
9	Libertad política que garantiza las libertades y derechos políticos.		3	0
10	Protocolo de negociación abierto y ético para con latinoamérica.	0.035	4	0.14
11	Estructura logística fuerte.	0.045	2	0.09
Amenazas Ecuador				
12	Alto gasto gubernamental, ingreso petrolero nulo, deuda externa.	0.045	2	0.09
13	Restricciones crediticias e intervencionismo estatal.	0.09	3	0.27
14	Ecuador carece desde 2013 de un arancel preferencial específico a diferencia de las economías exportadoras de quinua.	0.07	4	0.28
15	Aumento del tipo de cambio USD/CAD.	0.085	3	0.255
16	Disminución de las exportaciones (partida 2106.90).	0.025	2	0.05
17	Libertad política media baja, riesgo de reelección.	0.035	3	0.105
18	Amenaza a la democracia por el bajo funcionamiento del gobierno.	0.03	3	0.09
Amenazas Canadá				
19	Políticas enfocadas al consumo de productos orgánicos locales.	0.1	4	0.4
TOTAL		1		0

Figura 9 Matriz EFE.

ANEXO 5: Hallazgos de las entrevistas a expertos referentes a estrategia y formulación del producto.

Felipe Ochoa (Diplomático de carrera, Técnico e Investigador de la Oficina Comercial de Ecuador en Canadá).

Tabla 45 Otros Hallazgos de la entrevista al Econ. Felipe Ochoa.

<p>Cultura de negocios canadiense: la confianza es un pilar fundamental a desarrollar, las empresas canadienses buscan relaciones con proveedores a través de compromisos a largo plazo, formados con la seriedad y el orden apropiados para mantener la comunicación, recibir muestras y cumplir con las fechas acordadas.</p>
<p>Atención a los detalles: aspectos sobrevalorados tales como una página web bien traducida al inglés y acorde a la tecnología, correos electrónicos con el dominio ²⁴de la empresa ecuatoriana y el envío de productos homogéneos, marcan la diferencia al momento en que una empresa canadiense decida o no tomar en serio una propuesta de negocio.</p>
<p>Canal de distribución y cliente final: en el caso de mipymes exportadoras, el modelo de negocio apropiado es B2B, atendiendo a un distribuidor canadiense que a su vez maneje otras marcas. Tiendas como The Big Carrot solo aceptan distribuidores de mínimo 15 productos porque prefieren intermediarios con variedad de marcas. La decisión de atender un tipo de minorista y seleccionar el arte del empaque recae finalmente en dicho distribuidor.</p>
<p>Creación de marca: aunque es un tema negociable, los supermercados siempre preferirán vender productos con su marca propia; caso contrario, el costo de mantener la marca ecuatoriana es alto para una organización novata. Para desarrollar marca se recomienda primero hacerlo a nivel local en el país de origen.</p>
<p>Resultados de participar en ferias de promoción: el promedio de tiempo que le toma a una empresa ecuatoriana para ingresar al mercado luego de dar a conocer su producto en eventos feriales es de 14 meses. A partir de ello empiezan a consolidarse los pedidos.</p>
<p>Colaboración entre los sectores público y privado: Fedexpor ²⁵ y ProEcuador trabajan de manera complementaria, formando exportadores profesionales y promocionando las exportaciones respectivamente.</p>

Tomado de (Ochoa, 2016).

Juan Fernando Robalino (Ing. Agroindustrial, Gerente General de Montrade).

Tabla 46 Otros hallazgos de la entrevista al Ing. Juan Fernando Robalino.

Mercados potenciales: con excepción de Alemania, países como Suiza, Bélgica y Austria son los países a los que desean atender por sus claras características: sitios con alto poder adquisitivo, alto nivel de vida, poca población y sobretodo una gran proporción de adultos mayores en comparación con la de adultos jóvenes. Curiosamente Vancouver recae en un escenario similar.
Saturación del mercado: los productos orgánicos en base a quinua en los mercados internacionales se encuentran lejos de satisfacer la demanda, tal es así que Perú, Bolivia y Ecuador siguen aumentando sus áreas de cultivo y nuevos productos en base a quinua siguen apareciendo.
Relación con proveedores: la fidelidad con los agricultores se logra con asistencia técnica que asegure la eficiencia y la probidad de la quinua, es complejo además mantener buenas relaciones si existen otras instancias gubernamentales y privadas dispuestas a comprarle la materia prima.
Proveedores Internacionales: Las políticas de exportación y certificación mantienen a Bolivia y Perú en una aparente zona de confort empecinada en exportar Quinua Real ²⁶ , dejando así la puerta abierta para que Ecuador comercialice productos con valor agregado.
Segmentación apropiada: definir correctamente el mercado potencial norteamericano requiere gran esfuerzo, en el caso de Montrade, se realizó un estudio de participación sectorial que reveló el enfoque hacia consumidores de altos ingresos y distribuidores potenciales. Sin embargo, este estudio involucró a PhD's, participación conjunta con el distribuidor y una alta cantidad de dinero invertida.
Estrategia de posicionamiento: frente a la competencia nacional y extranjera, la propuesta adecuada es calidad superior a precios competitivos.
Fijación de precios: los criterios tomados en cuenta son la competencia y el costo por canal de distribución. El precio al que vende la empresa debe llegar a costarle el 200% al consumidor final, y para lograrlo se cuadra el costo de producción y márgenes ganados tanto por la cadena como el intermediario. Este último propone un margen y precio considerando los gastos necesarios para posicionar el producto.
Tiendas detallistas: sus estrategias de compra al por mayor disminuyen el margen de ganancia para el productor. Las condiciones de contrato en marca blanca y la baja aceptación –también utilizadas por tiendas de especialidad- en productos en retail impiden posicionar la marca.
Certificaciones: su viabilidad viene dada de que el mercado objetivo lo requiera y que el cliente lo reconozca al estar dispuesto a pagar un precio mayor.
Dilema de la certificación orgánica: aunque Montrade utiliza quinua orgánica, la certificación no se justifica pues en su etapa de penetración a mercados su cliente potencial todavía no reconoce el valor de la misma. Peor aún, no pueden invertir en certificar sembríos agrícolas que no les pertenecen.
Ventaja Comparativa: Tunkahuan, la variedad de quinua desarrollada por el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) en 1979, se ha adaptado a las condiciones climáticas y la fertilidad del suelo idóneas para el desarrollo agrícola. El contenido de saponina de dicha variedad es del 0,5%, inferior al que presentan las variedades peruano-bolivianas (5%), esto es, mayor contenido nutricional y mucho más contenido de quinua desaponizada aprovechable.

Tomado de (Robalino, 2016).

Clara Cohen (Encargada del Departamento de Servicio al cliente y Marketing en GoGo Quinoa).

Tabla 47 Otros hallazgos de la entrevista a Clara Cohen.

Existencia de productos con quinua ecuatoriana en el mercado canadiense: la cartera de productos de GoGo Quinoa posee uno en específico de quinua ecuatoriana; sin embargo, sus proveedores son en su mayoría de Bolivia.
Canal de distribución: la empresa forma parte de Cie 2 Ameriks, importadora y distribuidora de GoGo Quinoa y otros productos menos diferenciados. El canal que usa específicamente es la venta a través de distribuidores.
Puntos de venta: muchos de sus productos se comercializan en tiendas de alimentos naturales; empero, la mayoría se distribuyen en las principales cadenas de supermercados canadienses, específicamente en la sección orgánica y/o libre de gluten.

Tomado de (Cohen, 2016).

Carlos Gutiérrez (Licenciado en comercio, emprendimiento y finanzas; actualmente gerente general de Corporación KunaChia S.A.).

Tabla 48 Hallazgos de la entrevista al Lic. Carlos Gutiérrez.

Modelo de negocio: KunaChia posee representaciones y empresas en Canadá y Ecuador, la presencia en el país de destino facilita las negociaciones con supermercados de grandes superficies, tiendas de especialidad y distribuidores. Exportan materia prima ecuatoriana, también compran quinua a otros países, poseen una fábrica en Estados Unidos donde maquilan el producto y aprovechan la fácil exportación a Canadá desde el país vecino, su diferenciación actual (al menos en Estados Unidos)

consiste en añadir prebióticos a sus productos, dichos productos presentan muchas más restricciones para el mercado canadiense.
Crecimiento: Su crecimiento en Canadá ha sido del 300% en un año y medio; no así en Estados Unidos que ha sido del 800%, alude que el tema se encuentra muy ligado a introducir nuevos productos de la misma marca.
Situación actual de la empresa: su presencia en Vancouver se encuentra en planes de consolidación, sus puntos de venta consisten en tiendas de especialidad en casi todo Canadá y han empezado a entrar a cadenas como Marshalls y TJX, cada una con secciones dedicadas a los productos orgánicos o libres de gluten.
Márgenes de precio: por lo general la estructura de costos debe considerar el margen de <i>retail</i> del 30% a 35%, 20% a 25% del distribuidor y de la empresa. Idealmente se podría negociar directamente con el proveedor y como resultado brindarle mejores precios al cliente, pero en general es una tarea difícil y se prefiere a los distribuidores.
Costo de los planes de marketing en los supermercados: generalmente las compañías con productos afines invierten un promedio de 3% a 5% de las ventas en esfuerzos de publicidad, KunaChia alterna con porcentajes superiores del 6% al 8% al inicialmente. En este punto, la estrategia de construir una marca requiere, a diferencia de la marca blanca, un gran poder de desembolso por parte de un emprendimiento.
Conveniencia de las tiendas de especialidad: bajo su experiencia, las tiendas de especialidad por lo general son negocios familiares con gran cantidad de sucursales, estos tipos de negocios muestran mucha apertura a los productos diferenciados de quinua en donde por lo general se negocia a manera de concesión.
Sugerencia del canal de distribución: en su opinión la posición ideal es constituir una compañía en Canadá que elimine la necesidad del uso de un importador.
Estructura organizacional: siendo un negocio de alta rentabilidad e inversión, se maneja solo con dos socios y administradores principales (uno en Canadá y otro en Ecuador), cuatro administrativos locales y cuatro trabajadores en la planta de Ambato.

Tomado de: (Gutiérrez, 2016).

Carolina Guadalupe (Chef docente de la Escuela de Gastronomía UDLA, colaboradora en el proyecto “El rescate de los sabores tradicionales del Ecuador”).

Tabla 49 Hallazgos de la entrevista a la Lic. Carolina Guadalupe.

Usos de la quinua: en la cocina de vanguardia la quinua se caracteriza por su versatilidad en texturas, sabores y colores, permitiendo ser usada en platos no solo con mayor valor nutricional sino estéticamente más agradables.
Aromatizantes: en la preparación de la hamburguesa de quinua se puede utilizar las hierbas chiyangua u oreganón, especies que potencian el aroma y sabor de la preparación.
Aglutinantes: tanto el almidón de yuca como el de achira no poseen gluten ni sabor y aportan la textura necesaria que debe tener una hamburguesa de quinua.
Sabor y color: la miel de penco, el chocho en harina o en trocitos o los productos andinos como el amaranto o la machica merecen ser experimentados para potenciar la hamburguesa de quinua.
Opinión de la experta: es interesante el producto con quinua ecuatoriana; el sabor, contenido nutricional y el valor agregado deben ser prioridades.

Tomado de (Guadalupe, 2016).

ANEXO 6: Medidor de sensibilidad Van Westendorp.

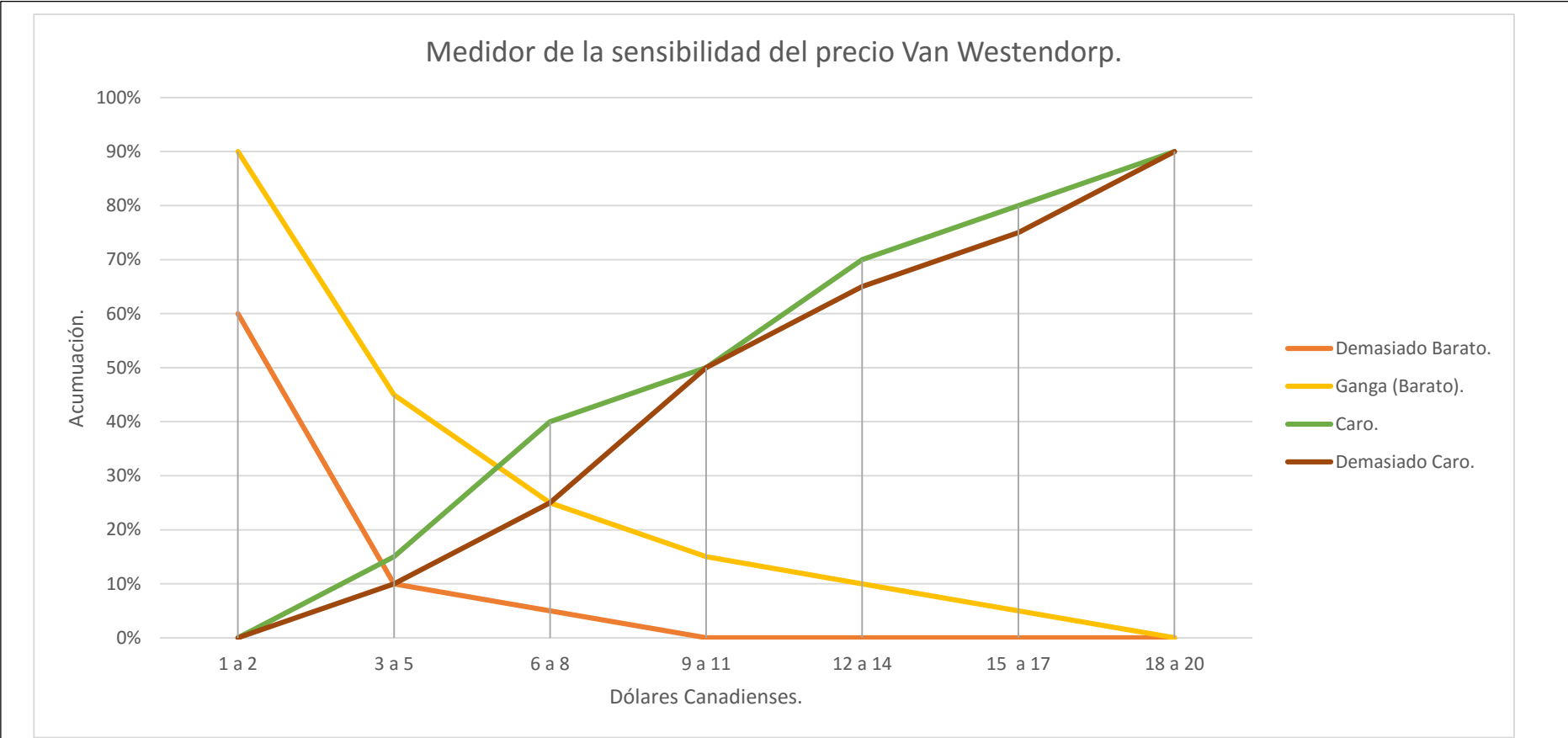


Figura 10 Medidor de sensibilidad Van Westendorp.

ANEXO 7: Estado de resultados proyectado.

Tabla 50 Estado de Resultados Proyectado.

Estados de resultados anual.	1	2	3	4	5	6
Ingresos						
Ventas	197,100.42	355,416.22	1,174,796.81	2,217,678.11	2,355,107.30	2,496,260.49
(-) Costo de los productos vendidos	118,725.74	225,343.57	780,164.30	1,460,992.00	1,630,078.89	1,820,081.57
(=) UTILIDAD BRUTA	78,374.68	130,072.65	394,632.51	756,686.11	725,028.41	676,178.91
Gastos						
(-) Gastos sueldos	57,850.20	61,750.20	116,897.00	118,497.00	118,497.00	118,497.00
(-) Gastos generales	66,689.20	57,832.36	140,823.01	256,893.18	299,658.15	364,116.34
(-) Gastos de depreciación	3,305.64	3,307.04	3,411.66	3,221.08	3,421.17	3,084.15
(-) Gastos de amortización	370.00	370.00	370.00	370.00	370.00	-
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(49,840.36)	6,813.05	133,130.84	377,704.85	303,082.09	190,481.42
(-) Gastos de intereses	9,504.81	7,798.47	5,892.96	3,765.06	1,388.79	-
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(59,345.17)	(985.42)	127,237.88	373,939.79	301,693.30	190,481.42
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	19,085.68	56,090.97	45,254.00	28,572.21
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(59,345.17)	(985.42)	108,152.19	317,848.82	256,439.31	161,909.20
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	27,038.05	79,462.21	64,109.83	40,477.30
(=) UTILIDAD NETA	(59,345.17)	(985.42)	81,114.15	238,386.62	192,329.48	121,431.90

ANEXO 8: Estado de situación proyectado.

Tabla 51 Estado de situación proyectado anual.

Estado de situación financiera anual	0	1	2	3	4	5	6
ACTIVOS	153,804.22	90,911.75	88,794.38	240,140.28	482,560.74	664,690.81	795,459.68
Corrientes	131,144.38	71,927.54	73,487.21	225,228.42	460,990.92	646,912.17	780,765.19
Efectivo	131,114.03	62,426.75	49,872.80	133,762.47	358,064.40	537,293.93	671,454.77
Cuentas por Cobrar	-	8,959.11	22,145.58	86,253.82	97,111.40	103,130.44	109,310.42
Inventarios Prod. Terminados	-	117.07	316.53	963.70	1,075.01	1,199.05	-
Inventarios Materia Prima	14.54	185.58	503.61	1,856.77	2,071.66	2,311.43	-
Inventarios Sum. Fabricación	15.81	239.04	648.69	2,391.67	2,668.46	2,977.31	-
No Corrientes	22,659.84	18,984.20	15,307.16	14,911.86	21,569.81	17,778.64	14,694.49
Propiedad, Planta y Equipo	20,809.84	20,809.84	20,809.84	24,196.20	27,241.91	27,241.91	27,241.91
Depreciación acumulada	-	3,305.64	6,612.68	10,024.34	6,042.10	9,463.27	12,547.42
Intangibles	1,850.00	1,850.00	1,850.00	1,850.00	1,850.00	1,850.00	-
Amortización acumulada	-	370.00	740.00	1,110.00	1,480.00	1,850.00	-
PASIVOS	92,288.60	88,741.30	87,609.35	157,841.11	161,874.94	151,675.54	161,012.51
Corrientes	15.17	11,087.76	26,282.05	114,745.55	139,139.03	151,675.54	161,012.51
Cuentas por pagar proveedores	15.17	10,599.76	25,794.05	102,579.77	125,782.31	140,343.29	153,634.73
Sueldos por pagar	-	488.00	488.00	854.00	854.00	854.00	854.00
Impuestos por pagar	-	-	-	11,311.78	12,502.73	10,478.25	6,523.78
No Corrientes	92,273.43	77,653.54	61,327.30	43,095.56	22,735.91	-	-
Deuda a largo plazo	92,273.43	77,653.54	61,327.30	43,095.56	22,735.91	-	-
PATRIMONIO	61,515.62	2,170.44	1,185.03	82,299.18	320,685.79	513,015.27	634,447.18
Capital	61,515.62	61,515.62	61,515.62	61,515.62	61,515.62	61,515.62	61,515.62
Utilidades retenidas	-	(59,345.17)	(60,330.59)	20,783.56	259,170.17	451,499.65	572,931.56

ANEXO 9: Estado de flujo de efectivo proyectado.

Tabla 52 Estado de flujo de efectivo proyectado anual.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Actividades Operacionales	\$ (54,067.39)	\$ 3,772.29	\$ 105,507.77	\$ 254,910.61	\$ 201,965.43	\$ 134,160.84
Utilidad Neta	\$ (59,345.17)	\$ (985.42)	\$ 81,114.15	\$ 238,386.62	\$ 192,329.48	\$ 121,431.90
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ 3,305.64	\$ 3,307.04	\$ 3,411.66	\$ 3,221.08	\$ 3,421.17	\$ 3,084.15
+ Amortización	\$ 370.00	\$ 370.00	\$ 370.00	\$ 370.00	\$ 370.00	\$ -
- Δ CxC	\$ (8,959.11)	\$ (13,186.47)	\$ (64,108.24)	\$ (10,857.58)	\$ (6,019.05)	\$ (6,179.98)
- Δ Inventario PT	\$ (117.07)	\$ (199.46)	\$ (647.17)	\$ (111.31)	\$ (124.04)	\$ 1,199.05
- Δ Inventario MP	\$ (171.04)	\$ (318.03)	\$ (1,353.16)	\$ (214.89)	\$ (239.78)	\$ 2,311.43
- Δ Inventario SF	\$ (223.23)	\$ (409.65)	\$ (1,742.97)	\$ (276.79)	\$ (308.85)	\$ 2,977.31
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 10,584.59	\$ 15,194.28	\$ 76,785.72	\$ 23,202.54	\$ 14,560.99	\$ 13,291.44
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 488.00	\$ -	\$ 366.00	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 11,311.78	\$ 1,190.95	\$ (2,024.48)	\$ (3,954.47)
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ (3,386.36)	\$ (10,249.03)	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ (3,386.36)	\$ (10,249.03)	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (14,619.89)	\$ (16,326.24)	\$ (18,231.74)	\$ (20,359.65)	\$ (22,735.91)	\$ -
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (14,619.89)	\$ (16,326.24)	\$ (18,231.74)	\$ (20,359.65)	\$ (22,735.91)	\$ -
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (68,687.28)	\$ (12,553.95)	\$ 83,889.67	\$ 224,301.93	\$ 179,229.53	\$ 134,160.84
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 131,114.03	\$ 62,426.75	\$ 49,872.80	\$ 133,762.47	\$ 358,064.40	\$ 537,293.93
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 62,426.75	\$ 49,872.80	\$ 133,762.47	\$ 358,064.40	\$ 537,293.93	\$ 671,454.77

ANEXO 10: Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

Tabla 48 Estructura de capital.

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	40.00%	123,031.24
Deuda L/P	60.00%	184,546.85
Razón Deuda Capital	1.5	

Tabla 49 Inversión inicial y estructura de capital.

Inversiones PPE	27,241.91
Inversiones Intangibles	1,850.00
Capital de Trabajo	124,697.13
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	153,789.04

ANEXO 11: Índices de evaluación financiera.

Tabla 50 Índices VAN, TIR e IR sin tasas descontadas.

VALORACION SIN VENTA DE ACTIVOS Y SIN CAMBIO DE TASAS DE DESCUENTO			
EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$229,500.30	VAN	\$363,451.16
IR	2.10	IR	5.55
TIR	54.35%	TIR	96.00%

Tabla 51 Flujo apalancado e índices de evaluación VAN, TIR e IR con tasas descontadas.

APALANCADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7 (PERPETUIDAD)	
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(61,500.44)	62,426.75	(12,553.95)	86,747.20	224,301.93	179,229.53	173,457.30		Con venta de bienes
Flujo del inversionista con perpetuidad	(61,500.44)	62,426.75	(12,553.95)	86,747.20	224,301.93	179,229.53	134,160.84	618,449.31	Sin venta de bienes
Razon deuda/capital	1.50	1.26	1.00	0.70	0.37	-	-		
WACC	12.92%	13.53%	14.39%	15.67%	17.75%	21.69%	21.69%		
Flujos descontados	\$ (61,500.44)	\$ 54,985.24	\$ (9,666.24)	\$ 57,745.20	\$ 126,807.20	\$ 83,263.46	\$ 66,217.31		Con venta de bienes
Flujos descontados perpetuidad	\$ (61,500.44)	\$ 54,985.24	\$ (9,666.24)	\$ 57,745.20	\$ 126,807.20	\$ 83,263.46	\$ 272,645.09	1,256,828.48	Sin venta de bienes
VALORACION	Con venta de Activos	Con perpetuidad							
VPN	317,851.73	1,781,108.00							
INDICE RENTABILIDAD	5.17	28.96							
TIR	73.23%	95.33%							

Tabla 52 Período de recuperación apalancado.

PERPETUIDAD	
CON VAR. TASA DSCT	DSCT
(61,500.44)	
\$ 54,985.24	(6,515.20)
\$ (9,666.24)	(16,181.44)
\$ 57,745.20	41,563.76
\$ 126,807.20	168,370.96
\$ 83,263.46	251,634.42
\$ 272,645.09	524,279.52
1,256,828.48	
	2.67

ANEXO 12: Índices financieros del proyecto y la industria.

Tabla 53 Razones de liquidez del proyecto y la industria.

Razones de liquidez anuales		1	2	3	4	5	6	Industria
Razón circulante	veces	6.49	2.80	1.96	3.31	4.27	4.85	2.85
Razones de apalancamiento								
Razón de deuda a capital	veces	40.89	73.93	1.92	0.50	0.30	0.25	20.34
Cobertura del efectivo	veces	(5.90)	0.30	22.17	100.17	219.70	-	-
Razones de actividad								
Período de cuentas por cobrar	días	16.59	22.74	26.80	15.98	15.98	15.98	73
Período de cuentas por pagar	días	32.59	41.78	47.99	31.42	31.43	30.81	122
Período de inventario	días	0.36	0.51	0.45	0.27	0.27	#DIV/0!	23
Ciclo operativo	días	16.95	23.26	27.25	16.25	16.25	#DIV/0!	-
Ciclo del efectivo	días	(15.64)	(18.52)	(20.74)	(15.17)	(15.17)	#DIV/0!	-
Razones de rentabilidad								
Margen de utilidad	%	-30%	0%	7%	11%	8%	5%	-6%
ROA	%	-65%	-1%	34%	49%	29%	15%	-20%
ROE	%	-96%	-2%	132%	388%	313%	197%	16%

NOTAS AL FINAL.

- ¹ **Switch Cost:** se refiere a los costos que un consumidor incurre al cambiar de una marca, proveedor o producto, hacia otro.
- ² **GTA:** siglas en inglés del Área del Gran Toronto, el área metropolitana canadiense más grande que abarca a Toronto, Durham, Halton, Peel, York y otros.
- ³ **Montrade:** iniciativa ecuatoriana que crea y exporta productos con alto valor agregado en base a Quinoa de alta calidad. La internacionalización de su línea de productos se dirige hacia Europa y América del norte con su risotto de quinoa bajo la marca Quinotto.
- ⁴ **Celiacos:** individuos con la enfermedad celíaca, que a su vez es una predisposición genética de intolerancia al gluten.
- ⁵ **Millennials:** o generación Y, concepto que identifica demográficamente a los que individuos nacidos entre los años 1977 y 2000.
- ⁶ **Cross Merchadising:** estrategia que consiste en ubicar productos de diferentes categorías en un mismo sitio con la finalidad de que el cliente encuentre una relación entre varios y los compre.
- ⁷ **CRM:** siglas en inglés de administración de relaciones con los clientes, en general son herramientas de información para rastrear y fortalecer los deseos de los consumidores.
- ⁸ **Mercados Agrícolas:** conocidos en inglés como *Farmers Market*, lugar donde productores pueden vender sus productos frescos directamente al consumidor.
- ⁹ **Policultivos:** forma de cultivo ecológico y sostenible; ocurre cuando dos o más cultivos se producen al mismo tiempo permitiendo por lo general que las distintas plantas se beneficien de la otra.
- ¹⁰ **Dirty Dozen:** creado por el Environmental Working Group y complementado por *The clean fifteen*, corresponden a dos listas de las frutas y vegetales, con respectivamente menor y mayor probabilidad de poseer pesticidas.”
- ¹¹ **Non-GMO:** certificado que especifica que los ingredientes no poseen organismos genéticamente modificados (GMO's por sus siglas en inglés).
- ¹² **Comercio Justo:** (Fair-Trade certificate) certificado que asegura estándares económicos y ambientales para con el productor de la materia prima utilizada en un producto.
- ¹³ **WOMM:** siglas en inglés de Marketing de Boca a Boca, se refiere a cualquier acción efectiva en el mix de marketing cuyo efecto es la recomendación de un producto por parte del cliente a otros clientes potenciales.
- ¹⁴ **Kinia:** quinoa en quechua.
- ¹⁵ **Alimento funcional:** alimentos con componentes biológicamente activos beneficiosos para la salud.
- ¹⁶ **HACCP:** siglas en inglés del Sistema de Análisis de Riesgos y de los Puntos Críticos de Control, sistema para prevenir y potenciar la inocuidad de los alimentos.
- ¹⁷ **BPM:** sistema preventivo que asegura la calidad de los productos en las empresas alimentarias, se complementa con HACCP.
- ¹⁸ **Kichwa:** variante ecuatoriana del qichwa general o mejor conocido como quechua.
- ¹⁹ **Radicula:** con hasta 8.2 milímetros de longitud, ocupa el 34% del embrión de la semilla de quinoa y constituye la parte que originará la raíz de una futura planta.
- ²⁰ **Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos:** órgano regulador que busca salvaguardar la producción de alimentos (y otros) en beneficio de la seguridad y salud del ciudadano canadiense.
- ²¹ **Price Sensitive Meter Van Westendorp:** modelo de sencillo análisis que no requiere de una muestra representativa, permite establecer la manera en que un consumidor relaciona el precio y el valor percibido del mismo.
- ²² **SIAL Canadá:** feria de productos dirigida a la industria agroalimentaria y de bebidas, ofrece un ambiente de encuentro entre expositores nacionales e internacionales y millares de compradores.
- ²³ **CHFA Oeste de Canadá:** feria dirigida a la salud; sus categorías incluyen, entre otros, alimentos orgánicos y suplementos nutricionales. Es un lugar de encuentro para productores, distribuidores, mayoristas y detallistas locales e internacionales.
- ²⁴ **Dominio de Internet:** nombre único que aparece después de @ en las direcciones de correo electrónico y tras www. en las direcciones web.
- ²⁵ **Fedexpor:** Federación Ecuatoriana de Exportadores, ente técnico que ofrece apoyo al sector exportador privado.
- ²⁶ **Quinoa Real:** variedad de quinoa boliviana, la de mayor demanda en el mundo.