



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y
ENSEÑANZA**

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA PROFESIONAL INTERNACIONAL EN
ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIOS
SOSTENIBLES**

Informe de Trabajo de Graduación

**OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA LOS SOCIOS DE
COOPERATIVAS SIN FRONTERAS EN EL ECUADOR**

Por

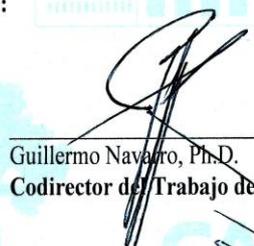
José Marcos Pichazaca Mayancela

Turrialba, 2016

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y el Programa de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante, como requisito para optar por el grado de

Máster en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles

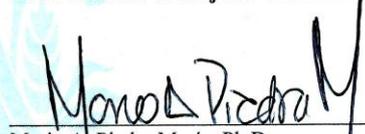
FIRMANTES:



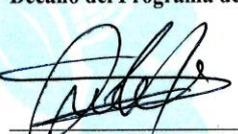
Guillermo Navarro, Ph.D.
Codirector del Trabajo de Graduación



Roberto García, MBA
Codirector del Trabajo de Graduación



Mario A. Piedra Marín, Ph.D.
Decano del Programa de Posgrado



José Marcos Pichazaca Mayancela
Candidato

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES	ix
RESUMEN	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	4
2.1 General	4
2.2 Específicos	4
3. MARCO REFERENCIAL.....	5
3.1 Teoría de Mercadotecnia	5
3.2 Investigación del Mercado.....	5
3.3 Análisis Sectorial.....	5
3.4 Perfil y oferta empresarial	5
3.5 Mezcla de Mercadotecnia.....	6
4. METODOLOGÍA.....	6
4.1 Fase 1: Estudio y análisis de la demanda	7
4.5 Fase II: Estudio y análisis de los proveedores	10
4.5.1 <i>Análisis y caracterización sectorial de los productos</i>	11
4.5.2 <i>Selección y priorización inicial de las empresas proveedoras</i>	12
4.5.3 <i>Perfil empresarial y elección de la (s) empresa (s) proveedora (s)</i>	13
4.6 Fase III: Elaboración del plan de mercadotecnia	16
5 RESULTADOS ESPERADOS	17
5.1 PERFIL DE LA DEMANDA DE QUINUA, AMARANTO Y CACAO DE LA EMPRESA ALCE NERO - ITALIA.....	17
5.1.1 <i>PERFIL DE LA DEMANDA DE QUINUA (CHENOPODIUM QUINOA WILLD) DE LA EMPRESA ALCE NERO</i>	17
5.1.2 <i>PERFIL DE LA DEMANDA DE AMARANTO (AMARANTHUS CAUDATOS L) DE LA EMPRESA ALCE NERO</i>	19
5.1.3 <i>PERFIL DE LA DEMANDA DE CACAO (THEOBROMA CACAO C) DE LA EMPRESA ALCE NERO</i>	20
5.2 PERFIL DE LA OFERTA DE QUINUA, AMARANTO Y CACAO EN EL MERCADO DE ECUADOR	22
5.2.2 <i>SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN INICIAL DE LAS EMPRESAS PROVEEDORES DE QUINUA, AMARANTO Y CACAO</i>	51

5.2.3	PERFIL EMPRESARIAL Y ELECCIÓN DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE QUINUA Y CACAO.....	53
5.3	PROPUESTA DE MEZCLA DE MERCADOTECNIA CON LOS PRINCIPALES PROVEEDORES SELECCIONADOS	69
5.3.1	Propuesta base de Mezcla de Mercadotecnia para el desarrollo del negocio de quinua orgánica entre COPROBICH – ALCE NERO	69
5.3.2	Propuesta base de Mezcla de Mercadotecnia para el desarrollo del negocio de cacao orgánica entre UROCAL – ALCE NERO	75
6.	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA, DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS	80
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	81
8.	LECCIONES APRENDIDAS	84
9.	LITERATURA CITADA	85
10.	ANEXOS	95
10.1	FORMULARIO DE ENCUESTA EN LÍNEA: ANÁLISIS DE DEMANDA.....	95
10.2	FORMULARIO DE ENCUESTA EN LÍNEA: ANÁLISIS DE OFERTA	95
10.3	LISTADO DE EMPRESAS PROVEEDORAS	95
10.4	PERFIL EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE QUINUA 101	
10.5	MATRIZ DE SCORES: PRIORIZACIÓN Y ELECCIÓN DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE QUINUA.....	105
10.6	PERFIL EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE CACAO.	105
10.7	MATRIZ DE SCORES: PRIORIZACIÓN Y ELECCIÓN DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE CACAO	111

AGRADECIMIENTO

En primera instancia, honró mi profundo agradecimiento a la "*Gran Energía de la Vida*" por haber permitido estar aquí y ahora, y por permitir recorrer el sendero bellísimo del emprendimiento. Segundo lugar, glorifico mi especial agradecimiento a toda mi familia, a mi compañera de la vida y, sobre todo, a mi pueblo, que a pesar de la larga espera, ya ve la luz de nuestra Re – existencia.

Así mismo, dejo mi constancia y agradecimiento al equipo de CSF, a la empresa ACE NERO y a CATIE, en especial a la Escuela de Postgrado, a todo el equipo docente y administrativo de la "*Maestría Profesional Internacional en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles*", quienes con su empito y dedicación han guiado en mi proceso de formación.

Finalmente, mi agradecimiento a mis Codirectores de mi "*Trabajo de Graduación*", quienes con su ingente experiencia, conocimiento y sabiduría supieron guiar el desarrollo del presente estudio.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Zonas de estudio: Ecuador y Costa Rica	3
Figura 2. Definición del término de marketing.....	5
Figura 3. Variables a considerar en la mezcla de mercadotecnia.	6
Figura 4. Proceso metodológico de la investigación	7
Figura 5. Esquema y proceso de selección inicial de las empresas.....	12
Figura 6. Distribución geográfica de la producción de quinua 2014	23
Figura 7. Producción y rendimiento de quinua 2009 - 2014	24
Figura 8. Exportaciones de quinua: 2010 - 2015	25
Figura 9. Exportaciones de productos y subproductos de quinua 2015	26
Figura 10. Exportaciones de quinua - Ecuador	26
Figura 11. Precio promedio de la quinua - Ecuador.....	27
Figura 12. Consumo por persona en algunos países del mundo - 2012.....	30
Figura 13. Distribución geográfica de la producción de amaranto en el Ecuador	32
Figura 14. Producción de amaranto: 2008-2015.....	33
Figura 15. Exportaciones de amaranto – Ecuador, periodo 1990 a 2015	34
Figura 16. Precio referencial del amaranto en Ecuador	35
Figura 17. Principales países importadores de la partida 100890 (cereales) - 2015	38
Figura 18. Zonas de producción de cacao en Ecuador - 2012	40
Figura 19. Mapa de sabores de cacao del Ecuador.	41
Figura 20. Producción y rendimiento de cacao 2002 – 2015.	42
Figura 21. Estructura productiva de cacao. UPA Total: 96.816	43
Figura 22. Exportaciones de cacao – Ecuador	44
Figura 23. Exportaciones de productos y subproductos de cacao.	44
Figura 24. Exportaciones de productos y subproductos de cacao.	44
Figura 25. Exportaciones de cacao en grano – 2015.....	45
Figura 26. Exportaciones de cacao semielaborados – 2015.	45
Figura 27. Precio promedio mensual internacional de cacao en grano: 2012 – 2016 (USD/t).	46
Figura 28. Precio productor referencial por calidad de cacao: grano de cacao, 2012 – 2016.	47
Figura 29. Cacao: Comportamiento de los precios en diferentes niveles; 2005 – 2015. ..	47

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Plan y proceso metodológico de la fase I	7
Cuadro 2. Preguntas guías del componente I.....	8
Cuadro 3. Necesidades de información para el producto Quinoa	10
Cuadro 4. Plan y proceso metodológico de la fase II	11
Cuadro 5. Preguntas guías del componente II	13
Cuadro 6. Necesidades de información para el producto Quinoa.....	15
Cuadro 7. Plan y proceso metodológico de la fase III	16
Cuadro 8. Síntesis de la caracterización de quinua	17
Cuadro 9. Síntesis de la caracterización del componente precio	17
Cuadro 10. Resumen de la caracterización del componente plaza	18
Cuadro 11. Síntesis de las características del producto amaranto	19
Cuadro 12. Síntesis de la caracterización del componente precio	19
Cuadro 13. Resumen de la caracterización del componente plaza	20
Cuadro 14. Síntesis de la caracterización del producto cacao.....	20
Cuadro 15. Síntesis de la caracterización del componente precio	21
Cuadro 16. Resumen de la caracterización del componente plaza	21
Cuadro 17. Variedades de quinua ecuatoriana	24
Cuadro 18. Producción y rendimiento de cacao 2002 – 2015.....	42
Cuadro 19. Tendencias en los principales mercados de chocolates.....	50
Cuadro 20. Síntesis de las empresas priorizadas para el producto quinua y sus derivados	51
Cuadro 21. Síntesis de las empresas priorizadas para el producto amaranto y sus derivados.	52
Cuadro 22. Síntesis de las empresas priorizadas para el producto Cacao y sus derivados	53
Cuadro 23. Perfil y datos generales de la empresa COPROBICH.....	54
Cuadro 24. Perfil y datos generales de la empresa SUMAK LIFE.....	54
Cuadro 25. Perfil y datos generales de la empresa ECOPALLANA	55
Cuadro 26. Perfil y datos generales de la empresa ECOPALLANA.	56
Cuadro 27. Caracterización de la oferta empresarial de quinua de las empresas asociativas	57
Cuadro 28. Resultados de la evaluación de las empresas proveedoras de quinua.	60
Cuadro 29. Perfil y datos generales de la empresa CECAO	61

Cuadro 30. Perfil y datos generales de la empresa FONMSOEAM.	61
Cuadro 31. Perfil y datos generales de la empresa APOVINCES	62
Cuadro 32. Perfil y datos generales de la empresa UROCAL	63
Cuadro 33. Perfil y datos generales de la empresa APPBG.....	63
Cuadro 34. Perfil y datos generales de la empresa CHANKUAP	64
Cuadro 35. Caracterización de la oferta empresarial de cacao de las empresas asociativas	66
Cuadro 36. Resultados de la evaluación de las empresas proveedoras de cacao.....	69

LISTA DE ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y UNIDADES

- AMA:** Asociación Mexicana de Amaranto
- ANECACAO:** Asociación Nacional de Exportadores de Cacao – Ecuador
- APBG:** Asociación de Pequeños Productores Bananeros “El Guabo”
- APOVINCES:** Asociación de Productores Orgánicos de Vinges
- AGROCALIDAD:** Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de Agro
- ALADI:** Asociación Latinoamérica de Integración
- BCG:** Boston Consulting Group
- BCR:** Consorcio Británico de Minoristas
- BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura
- BCE:** Banco Central del Ecuador
- CECAO:** Compañía Exportadora de Cacao de Aroma y Orgánico
- CVP:** Ciclo de vida de producto
- CATIE:** Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
- CCI - ITC:** Centro de Comercio Internacional
- CSF:** Cooperativa Sin Fronteras Internacional
- CELSS:** Controlled Ecological Life Support System
- CORPEI:** Corporación de Promociones, Exportaciones e Inversiones
- COPROBICH:** Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo
- ECOPALLA:** Agrícola Compañía Limitada Ecopallana,
- EEUU:** Estados Unidos de América
- FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
- FEDEXPOR:** Federación Ecuatoriana de Exportadores
- FLO:** Fairtrade Labelling Organizations International
- FOB:** Libre a Bordo
- FONMSOEAC:**
- FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- GMO:** Organismos Généticamente Modificados
- HACCP:** Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control
- IFOAM:** International Federation of Organic Agriculture Movements
- INIAP:** Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
- IEPI:** Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
- PROECUADOR:** Instituto de Promociones de Exportaciones e Inversión
- PMC:** Plan de Mejora Competitiva
- NASA:** National Aeronautics and Space Administration

NTE: Norma Técnica Ecuatoriana

MAGAP: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

MINAGRI: Ministerio de Agricultura

MCE: Ministerio de Comercio Exterior

MCCH: Maquita Cushunchi Comercialicemos como Hermanos

UROCAL: Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral

UPA. Unidad de Producción Agrícola

TdG: Trabajo de Graduación

SPP: Sello de Pequeños Productores

SINAGAP: Sistema de información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

RESUMEN

El Trabajo de Graduación titulado “*Oportunidades de negocio para los socios de Cooperativas Sin Fronteras (CSF)*”, una investigación de carácter cualitativo, buscó valorar la capacidad de la demanda, oferta y potencial de mercado de los productos orgánicos ecuatorianos en los mercados de Italia. Específicamente, el estudio buscó cuantificar y caracterizar la demanda y potencial de ventas de la empresa ALCE NERO en Italia; evaluar las capacidades y las condiciones de oferta de las empresas proveedoras en el Ecuador, y proponer una propuesta base de mezcla de mercadotecnia según los resultados del estudio. La quinua (*Chenopodium quinoa Willd*), amaranto (*Amaranthus caudatus*) y cacao (*Theobroma cacao c*) fueron los productos orgánicos analizados en este estudio.

Los resultados del estudio arrojan que la empresa ALCE NERO, hoy por hoy, tiene una demanda específica de quinua y cacao orgánico. En el caso de quinua, requieren un producto perlado, de calidad orgánica y de color crema/blanco; la cantidad requerida por año asciende a 22 toneladas y, exige, al igual que para otros productos, la certificación Orgánica, Comercio Justo y/o SPP. Con respecto cacao, al igual que la quinua, la empresa demanda cacao en grano, variedad común y de calidad orgánica y la cantidad requerida por año asciende a 12,5 toneladas, lo que representa ½ contenedor de 40 pies. Así mismo, la empresa para los productos demandados opta por la modalidad de comercio basado en FOB (libre a bordo), usa y prefiere un sistema de transporte vía marítima, y su puerto de Desembarque preferido para la recepción de mercadería es Génova.

Con respecto a la caracterización de la oferta productiva de las empresas proveedoras ecuatorianas, de todas las empresas que provén quinua, solo 4 empresas cumplen con las condiciones y requisitos exigidos por la empresa ALCE NERO. De estas 4 empresas priorizadas (COPROBICH, SUMAK LIFE, ECOPALLANA y MCCH – Proyecto Quinua), la empresa más idónea para convertirse en el potencial proveedor quinua orgánica es COPROBICH. Situación similar sucede con el cacao, de todas las empresas proveedoras de cacao dedicadas a la exportación, solo seis (6) cumplen con las exigencias y demandas del cliente; de las seis empresas seleccionadas, solo tres empresas (UROCAL, APOVINCES y FONMSOEAC) están el interés en proveer el producto; y de estas tres empresas, la empresa más apta para convertirse en el potencial proveedor cacao orgánico es UROCAL. En el caso de amaranto no hay ninguna empresa ecuatoriana que cumpla con las exigencias de ALCE NERO.

La propuesta “*Base de Mezcla de Mercadotecnia*”, que surge del análisis de los perfiles de la demanda y de la oferta de quinua y cacao, engloba en el análisis y proposición de estrategias y tácticas básicas de la combinación de los elementos de producto, precio, plaza y promoción, mix que se hace con el fin de actuar de forma planificada y coherente para satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir un beneficio mutuo. Es importante reiterar que el mix propuesto, constituye en un insumo básico para la elaboración definitiva de un Plan de Marketing de provisión de quinua y cacao orgánico que la empresa ALCE NERO debe desarrollar con sus empresas proveedoras (COPROBICH y UROCAL).

PALABRAS CLAVES: Perfil de demanda, perfil de oferta, análisis de sector, selección de proveedores, empresas asociativas, negocio orgánico, comercio justo, quinua, amaranto, cacao, mezcla de mercadotecnia.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación titulado "Oportunidades de negocio para los socios de Cooperativas Sin Fronteras (CSF)", surge de la necesidad que posee CSF de satisfacer la demanda requerida por ciertos nichos de mercado de Italia de productos orgánicos como quinua, amaranto y cacao.

Por lo tanto, se requería identificar y seleccionar a proveedores competentes provenientes de los principales países ofertantes. Los países de Sudamérica son y han sido los principales productores y proveedores de estos productos (Furche et al. 2014).

Antes de describir el objeto y el proceso mismo de la investigación, en las siguientes secciones se expone brevemente la caracterización de los productos demandados por la CSF: quinua, amaranto y cacao.

Con respecto a quinua, cuyo nombre científico es *Chenopodium quinoa*, llamada también como quinoa, juba, trigo inca, es un pseudo - cereal, una planta herbácea, nativa de los Andes, de amplia dispersión geográfica, y es utilizada como alimento desde tiempos remotos (Furche et al. 2014). Se estima que su domesticación sucedió hace más de 7000 años antes de Cristo, su cultivo se expande desde el nivel del mar hasta los 4000 msnm, desde zonas áridas, hasta zonas húmedas y tropicales, desde zonas frías hasta templadas y cálidas; además, es considerada como una planta muy resiliente a variaciones climáticas y tolerante a múltiples factores adversos como la sequía, helada, salinidad de suelos y a otros factores que afectan a la producción; en el mundo existen cerca de 250 especies (Oficina Comercial del Ecuador en Los Ángeles - EEUU 2011).

El principal mérito que se da a la quinua, es por su alto valor nutricional, contenido tanto en el grano, como en las hojas y en inflorescencias (Oficina Comercial del Ecuador en Los Ángeles - EEUU, 2011). La quinua es considerada como un súper alimento, gracias a su alto valor proteico, el cual alcanza de un 12 a un 18%, a su balance ideal de 21 amino ácidos, entre los cuales se encuentra la lisina y la metionina, que es escaso en otros alimentos. Adicionalmente, de acuerdo a Peralta (a) (2009) tiene un alto contenido de minerales esenciales como calcio, hierro, fósforo, magnesio y vitaminas, y un excelente contenido de fibra soluble e insoluble.

El conjunto de características y propiedades que contiene el producto ha permitido posicionarlo en el mercado y calificarlo, junto con el amaranto, como el mejor alimento de origen vegetal para el consumo humano, solo comparable con la leche materna. Este factor hace que sea muy recomendable para mujeres embarazadas y lactantes, para vegetarianos, para personas alérgicas al gluten (celiaco) y para personas convalecientes y niños con síntomas de desnutrición (Oficina Comercial del Ecuador en Los Ángeles - EEUU 2011, Licata, s.f).

En el caso del amaranto (*Amaranthus caudatos L.*) es considerado por la NASA, junto con el quinua, como la planta más nutritiva del mundo, atributo dado por su alto contenido de proteínas, calcio, ácido fólico y vitamina C. Así, su contenido proteico bordea cerca de 17%, superior a la cereales convencionales como el trigo (12 a 14%), arroz (7 a 10%), maíz (9 a 10%) y otros cereales de gran consumo (Peralta (b) 2012); así mismo, su balance de

aminoácidos está cercano al requerido para la nutrición humana, sobre todo posee abundante lisina, aminoácido esencial que está en baja proporción en los demás cereales: el amaranto tiene el doble de lisina que el trigo, el triple que el maíz, y tanta lisina como la que se encuentra en la leche (Amaranto.cl 2014).

Al igual que la quínoa, el amaranto fue seleccionado por la Administración Nacional de la Aeronáutica y del Espacio (NASA, por sus siglas en inglés) para alimentar a los astronautas por su alto valor nutritivo, por su aprovechamiento integral, por la brevedad de su ciclo de cultivo y por su capacidad de crecer en condiciones adversas; por todo ello, fue calificado como cultivo CELSS (*Controlled Ecological Life Support System*), debido a que la planta remueve el dióxido de carbono de la atmósfera y, al mismo tiempo, genera alimentos, oxígeno y agua para los astronautas (AMA 2016).

El cultivo de amaranto se adapta fácilmente a distintas zonas de producción y ambientes con una variación muy amplia, que van desde 300 a 2000 mm de precipitación anual, en altitudes desde el nivel del mar, hasta los 3000 msnm y en suelos de mediana y aún baja calidad (Amaranto, cl 2014).

En lo que concierne a cacao, cuyo nombre científico es *Theobroma cacao c.* (*Theobroma*, en griego significa comida de los dioses), es un árbol originario de las selvas de América Central y del Sur. Crece mejor en climas ecuatoriales donde hay abundantes precipitaciones durante todo el año, en temperaturas relativamente estables (25 – 28°C) (PROECUADOR 2013).

La primera producción se da entre cuatro a cinco años después de la plantación y su máxima producción llega a los 8 a 10 años de edad. Su producción y consumo data desde hace 4000 años antes de Cristo, dada por la cultura Maya, Azteca e Inca; para ellos, el cacao simbolizaba vigor físico y longevidad, lo utilizaban como medicina siendo recetado por sus médicos como relajantes, como estimulante y como reconstituyente; la manteca del cacao se usaba como pomada para curar heridas (PROECUADOR 2013).

En cuanto a sus beneficios, varios autores ratifican que el cacao tiene propiedades antioxidantes que aparentemente prevendrían el infarto, la aterosclerosis y accidentes de cerebro vasculares; también actúa como tonificante y estimulante por su contenido de teobromina; además, el cacao tiene propiedades antidepresivas incluso más potentes que las que se obtiene al tomar los psicofármacos (De la Cruz, et al 2009).

A lo largo de los años, los países de Sudamérica son y han sido los principales productores y proveedores de quinua, amaranto y cacao orgánico. Para el 2014, el 80% de la producción mundial de quinua se concentra en los tres países andinos: Ecuador, Perú y Bolivia (Furche, et al 2014);

Perú ocupa el segundo lugar, después de China, en la producción mundial de amaranto, mientras que Bolivia y Ecuador conservan una participación significativa, junto con India, México, EEUU y Argentina (Gonzales, 2014); en el caso de cacao fino y de aroma, que es la que demanda los nichos de mercado de CSF, Ecuador aporta con un 75% de la producción mundial, lo sigue Colombia, Indonesia, Papúa N. Guinea y Venezuela (GEF et al. 2014).

La selección Ecuador para el análisis, evaluación y selección de proveedores se da, justamente, por el liderazgo que mantiene, tanto en la producción, como en la provisión de los productos de quinua, amaranto y cacao fino y de aroma a diversos nichos de mercado mundial. Basta reiterar que Ecuador es el tercer país productor de quinua a escala mundial (Furche et al. 2014), primer productor y exportador de cacao fino y de aroma (ANECACAO 2015) y ocupa el quinto lugar en la producción mundial de amaranto (Gonzales 2014).

Considerando todo estos alcances, el estudio cuantificó y caracterizó la demanda potencial y estimada de consumo de quinua, amaranto y cacao orgánico de la empresa ALCE NERO de Italia y, evaluó las capacidades y las condiciones de oferta de los proveedores de quinua, amaranto y cacao orgánico en el Ecuador, y finalmente, con el grupo selecto de proveedores, se diseñó una propuesta base de mezcla de mercadotecnia.

En lo referente a los lugares del estudio, la investigación se desarrolló en dos ámbitos geográficos: Costa Rica y Ecuador. Ver la figura 1.



Figura 1. Zonas de estudio: Ecuador y Costa Rica

Fuente: CSF, 2016.

Con CSF, ubicadas en San José, Costa Rica, y con la empresa ALCE NERO (Italia), se desarrolló procesos, tanto con la Junta Directiva, como el equipo Administrativo – Comercial, de generación de información para la cuantificación y caracterización de la demanda potencial y estimada de consumo de quinua, amaranto y cacao para el mercado de Italia.

En el Ecuador, el área referencial de estudio fue las tres regiones: Costa, Sierra y la Amazonia Ecuatoriana. Para la búsqueda y la selección de los proveedores de quinua y amaranto las acciones se concentraron en la sierra ecuatoriana, lugar en donde se desarrolla la producción orgánica y convencional de quinua y amaranto; mientras que para el cacao orgánico, las zonas y áreas de estudio fueron las regiones de Costa y Amazonía, en donde se promueve la producción orgánica y convencional de cacao.

En cuanto a la organización que demanda el servicio, podemos ratificar que la CSF, es una organización internacional integrada por 30 cooperativas o asociaciones de productores orgánicos y de comercio justo, distribuidas en ocho países del Centro, Sudamérica y el sur de Europa.

Las organizaciones de productores están en Argentina, Perú, Brasil, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala e Italia, que producen y generan alimentos de calidad, sanos y limpios, bajo la utilización de métodos de cultivos asociados, orgánico, agroforestal y biodinámico (CSF 2016).

La visión de la CSF está orientada a ser:

"Cooperativas de pequeños productores mejor posicionadas en la cadena del valor en los mercados nacionales e internacionales con un fuerte componente de valor agregado en el origen" (CSF 2016).

Para lograr esta aspiración proponen y promueven la siguiente misión:

"Ser una organización de cooperativas y asociaciones de pequeños productores orgánicos y comercio justo, privada y sin fines de lucro que promueve el desarrollo y articulación de iniciativas y capacidades empresariales de sus socios para abordar de manera conjunta, integrar el mercado; a través de servicios de capacitación, asesoría, gestión y comunicación" (CSF 2016).

En este marco, la cooperativa busca y trabaja en el fortalecimiento de las organizaciones y en mejorar su posicionamiento en la cadena de valor del mercado de alimentos, gestionando nuevos canales de comercialización y buscando estimular la oferta en el mercado con productos de alta calidad.

En alianza con empresas comerciales, que son también miembros de CSF, y/o cooperativas de consumidores, comercializan cacao, café, azúcar, frutas tropicales y miel de abejas, en mercados de Europa, Japón, Estados Unidos y Canadá; además, la CSF comparte los mismos criterios de calidad de los alimentos, desarrollo sostenible y comercio justo, que promueven *Slow Food Internacional (Slow Food)*, la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, por sus siglas en inglés), el Símbolo de Pequeños Productores (SPP) y *Fair Trade Internacional (FLO)* (CSF 2016).

2. OBJETIVOS

2.1 General

Valorar la capacidad de la demanda, oferta y potencial de mercado de los productos orgánicos ecuatorianos en los mercados de Italia.

2.2 Específicos

1. Cuantificar y caracterizar la demanda potencial y el potencial de ventas de la empresa ALCE NERO en Italia de consumo de quinua, amaranto y cacao orgánico, con base en la información disponible de la CSF.
2. Evaluar las capacidades y las condiciones de oferta de los proveedores de quinua, amaranto y cacao orgánico del Ecuador ante a la demanda de mercado de Italia, a través de la caracterización del sector y, análisis y evaluación rápida de las empresas proveedoras.
3. Diseñar una propuesta base de mezcla de mercadotecnia según los resultados del estudio.

3. MARCO REFERENCIAL

El estudio a desarrollarse se fundamenta en los siguientes marcos teóricos de referencia: teoría de mercadotecnia, investigación de mercado, análisis sectorial, perfil y oferta empresarial y en la teoría de mezcla de mercadotecnia. En las siguientes secciones se propone una descripción sintética de cada uno de estos componentes.

3.1 Teoría de Mercadotecnia

Llamado también marketing, Lamb (2011) lo define como la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general. En esa misma perspectiva, Stanton (2009) considera que la base de marketing es el intercambio, en la que una parte provee a otra de algo de valor a cambio de alguna cosa también de valor. En la figura 2, se esquematiza la conceptualización de marketing.

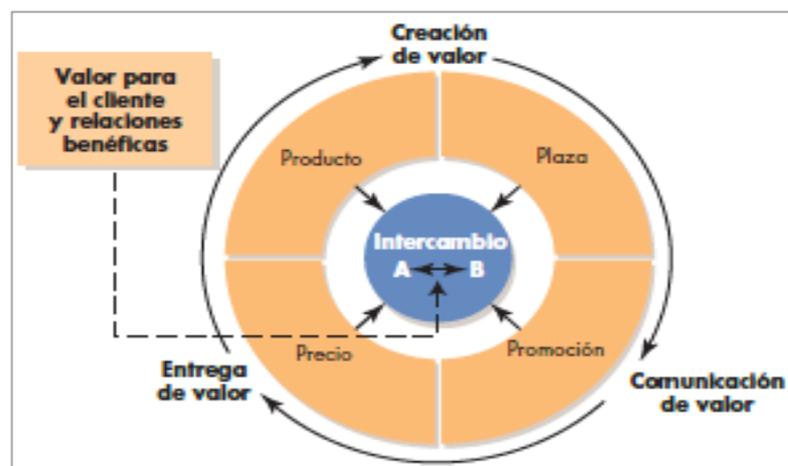


Figura 2. Definición del término de marketing.

Fuente: Lamb et al. (2011)

3.2 Investigación del Mercado

Fischer (2011) define la investigación de mercado como un proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la toma adecuada de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado. Además, reitera que el estudio de mercado tiene como objetivo fundamental proporcionar información útil para la identificación y solución de los diversos problemas de la empresa, así como para la toma de decisiones en el momento oportuno y preciso.

3.3 Análisis Sectorial

Un análisis sectorial es el estudio de la situación de un determinado sector de producción, distribución y consumo de bienes, servicios o productos de un país, y de los elementos que lo componen, teniendo en cuenta el entorno político y de gobierno, estructura social y de población, elementos históricos, situación económica nacional e internacional, cultural, medio ambiente, etc. Para hacer el análisis sectorial se usa, básicamente dos herramientas: Análisis de cinco fuerzas y Análisis de FODA (Naranjo 2016).

3.4 Perfil y oferta empresarial

Por "Perfil Empresarial" se entiende como una descripción sintética de la historia de las empresas, recursos, estructura, funcionamiento, y reputación. Considerada como una de las partes más importantes de cualquier negocio en desarrollo (Law Dictionary 2016).

A la "Oferta Empresarial", se lo define como la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos (Thompson 2006).

3.5 Mezcla de Mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia no es más que la oferta completa que la organización ofrece a sus consumidores y que incluye las 4 P: un producto con su precio, su plaza y su promoción. A su vez, esta mezcla tiene una submezcla, que integra aparte de las 4P, varios componentes vinculados al artículo (marcas, envase, etc.), servicios, canales de distribución, promoción de ventas, publicidad y plaza de ventas (Fischer 2011). En la figura 3 se sintetiza la mezcla y la submezcla que se da en mercadotecnia.

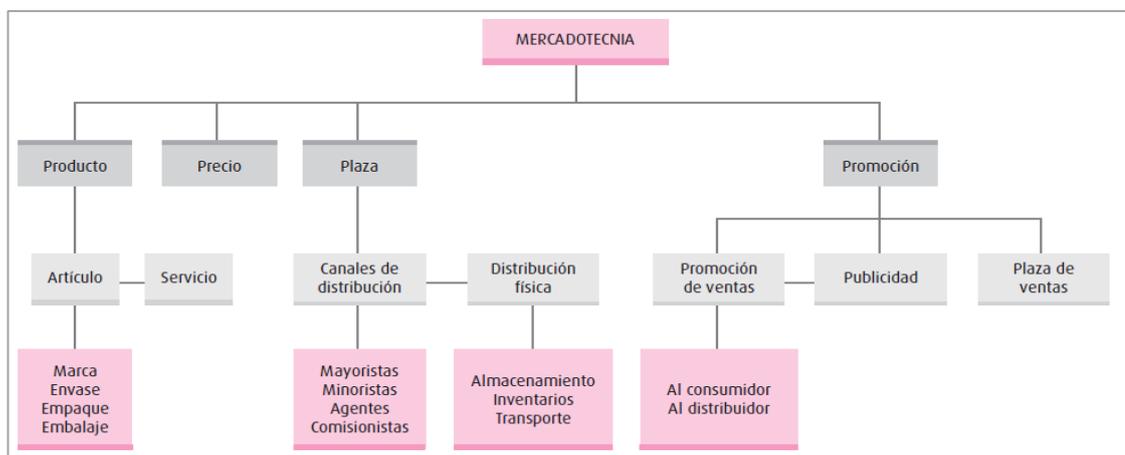


Figura 3. Variables a considerar en la mezcla de mercadotecnia.

Fuente: (Fischer 2011)

4. METODOLOGÍA

La presente investigación, que es de carácter cualitativo¹, se desarrolló en tres momentos. Fases que ha sido organizado en función de los resultados y productos esperados de la investigación. En la figura 4 se sintetiza el proceso metodológico seguido.

¹ Método cualitativo, es un tipo de investigación científica observacional que buscan detectar tendencias, relaciones, retroalimentaciones, etc. dentro de distintos procesos y fenómenos sociales y naturales basados en información descriptiva y análisis de dicha información (Imbach, 2016).

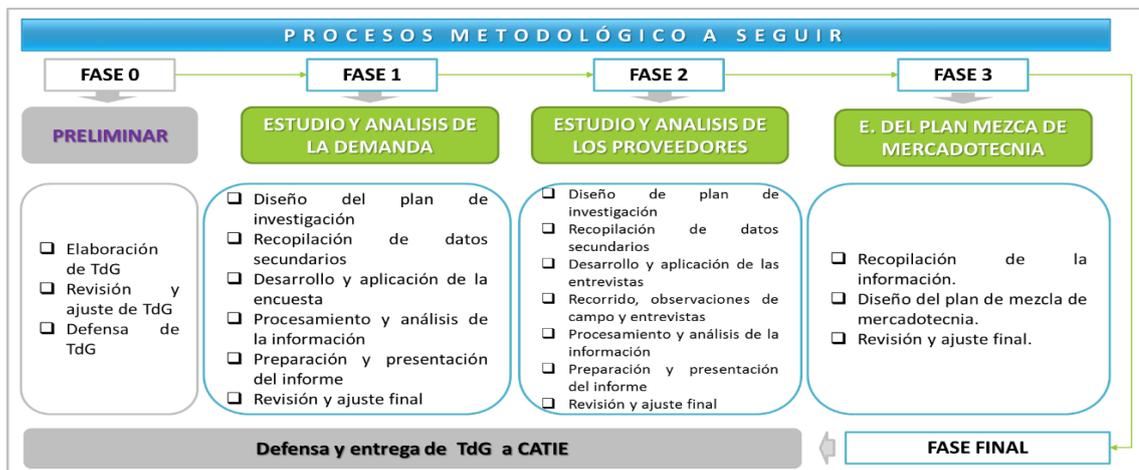


Figura 4. Proceso metodológico de la investigación

Tal como se puede observar en la figura 4, la metodología de investigación se desarrolló en tres fases principales. Sin embargo, en el esquema se incluyen dos fases adicionales; uno referido a la fase preliminar, que contiene actividades encaminadas a la elaboración, ajuste y defensa de TdG, requisito necesario para iniciar el trabajo de investigación; y la otra, corresponde a la fase final, referida, una vez concluidas las tres fases principales, a la defensa y entrega del documento final de TdG a CATIE.

4.1 Fase 1: Estudio y análisis de la demanda

Esta primera fase que estaba intrínseca de las siguientes actividades: 1) diseño de plan de investigación de mercado, 2) recopilación de datos secundarios, 3) desarrollo y aplicación de la encuesta, 4) procesamiento y análisis de información, 5) preparación y presentación del informe, y 6) revisión y ajuste final del informe, fue dirigido para conseguir el objetivo y resultado 1 de la investigación.

En el cuadro 1, se sintetiza el plan y el proceso metodológico seguido para el logro del objetivo 1. Es decir, el cuadro contiene aspectos y variables a investigar, necesidades y fuentes de información, e instrumentos requeridos para la recopilación y análisis de la información.

Cuadro 1: Plan y proceso metodológico de la fase I

Objetivo 1: Cuantificar y caracterizar la demanda potencial y el potencial de ventas de la empresa ALCE NERO en Italia de consumo de quinua, amaranto y cacao orgánico, con base en la información disponible de la CSF.

ASPECTOS	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN
1) Características del producto	a) Tipo, especie, variedad y/o clase b) Tipo de certificaciones c) Estacionalidad de la demanda d) Requisitos de etiquetado e) Requisitos de empaque y embalaje f) Matriz BCG del producto g) Ciclo de vida del producto (CVP) h) Cantidad demanda	Fuente primaria: Coordinador y director comercial de la CSF y de socios comerciales	Fuente primaria: Encuesta virtual de una sola ocasión y autoaplicadas
2) Análisis de precio	a) Precio dispuesto a pagar b) Formas y modalidades de pago c) Políticas de prefinanciamiento d) Tipos y modalidades de apoyo económico	Fuente secundaria: Estudios y documentos WEB de PROECUADOR, CORPEL, MAGAP, SIERRA EXPORTADORA, CEPAL, CCI	Fuente secundaria: Análisis de documento por medio de ficha de contenido y ficha bibliográfica
3) Análisis de plaza y canales de distribución	a) Sistemas de transporte b) Vinculación con empresas, agentes y/o corredores c) Puertos de embarque d) Modalidades de comercio f) Régimen de muestras		
4) Análisis de estrategias de promoción	a) Necesidades de información para la promoción		
5) Análisis y cálculo de la demanda	a) Cálculo de la demanda potencial y potencial de ventas	Fuente primaria: Datos de la encuesta	Ficha de datos

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede observar en el cuadro, la principal fuente de información que se utilizó fue la fuente primaria, información que fue complementada con la fuente secundaria. El instrumento principal usado en la recopilación de la información primaria fue la “*Encuesta virtual de una sola ocasión y autoaplicadas*”, que es una técnica para recabar datos primarios, en donde el investigador interactúa con las personas para obtener hechos, opiniones y actitudes (Lamb 2011).

La ficha de contenido y la ficha bibliográfica fueron también los instrumentos utilizados para la recopilación documental y bibliográfica; la primera consiste en registrar y consignar extractos de libros, ensayos, artículos y periódicos; la segunda reside en un resumen y reporte sistemático de datos e información sobre el material consultado (Cerdea 1991).

En la aplicación de las encuestas, el muestreo utilizado fue la no probabilístico, es decir, no aleatorio. Específicamente se utilizó dos tipos de muestra no probabilístico: a) muestra por conveniencia y b) muestra a juicio; el primero es aquella en donde el investigador selecciona a los miembros de la población para aplicar la encuesta; y la segunda, en donde los criterios de selección de los individuos se basa en el juicio personal del investigador (Lamb 2011).

Las preguntas guías propuestas para esta fase se presentan en el cuadro 2. Inquietudes que fueron planteadas para responder a cada uno de los aspectos (variables) propuestos en este componente.

Cuadro 2. Preguntas guías del componente I

PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN	ASPECTOS	SUB PREGUNTAS ESPECÍFICAS
¿Existe y cuanto es la demanda actual y potencial de ventas de los productos en los nichos de mercado abordados por la CSF en Italia?	1) Características del producto	¿Cuáles son las características preferidas y requeridas del producto por los clientes de la CSF en Italia?
	2) Análisis de precio	¿Qué precio estarían dispuesto a pagar por los productos procedente de Ecuador?
	3) Análisis de plaza y canales de distribución	¿Cuáles son los principales canales de distribución utilizada por ustedes para la importación de productos desde el Ecuador/ Sudamérica?
	4) Análisis de estrategias de promoción	¿Qué medios y estrategias de promoción utilizan o siguiere utilizar para apoyar en la promoción de los productos importados desde Ecuador?
	5) Análisis y cálculo de la demanda	¿Cuál es la demanda actual y potencial de ventas de productos en el nicho de mercado en Italia, operado por CSF?

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Metodología de investigación

4.1.1.1 Diseño de la investigación

4.4.1.1.1 Detalles de la investigación informal

La investigación informal, entendida como la recopilación de la información de los antecedentes de la empresa y su medio ambiente, con el objeto de conocer las opiniones acerca de los productos y condiciones en que se encuentran (Fischer, L. et al, 2013), se centró en la búsqueda, recopilación y análisis de la información secundaria y en las entrevistas y conversatorios preliminares con el personal ejecutivo y administrativo de la Cooperativa Sin Fronteras y de la empresa ALCE NERO.

Esta información preliminar permitió elaborar y ajustar los contenidos y las variables a utilizar en los instrumentos de recolección de información; así como puntualizar los procesos para la recopilación y análisis de la información. Es decir, se afinó el diseño de la investigación formal.

4.4.1.1.2 Detalles de la investigación formal

a) Propósito de la investigación

El propósito de la presente investigación fue orientado a conocer y evaluar la demanda de los productos de la empresa ALCE NERO. Es decir, valorar la cantidad y calidad requerida, sus preferencias, el precio que está dispuesto a pagar, lugares de recepción y entrega del producto y tipo de información demandada para la promoción.

b) Definición del problema

El problema a abordar en la presente investigación del mercado fue el de "**cuantificar y evaluar la demanda actual y potencial de los productos que demanda la empresa ALCE NERO**".

c) Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Determinar la demanda actual y potencial quinua, amaranto y cacao de la empresa ALCE NERO de Italia

Objetivos específicos:

1. Establecer las características de los productos preferidos por la empresa ALCE NERO
2. Determinar el precio que la empresa está dispuesto a pagar por los productos
3. Definir los lugares en donde la empresa prefiere realizar las transacciones comerciales
4. Identificar los medios de promoción demandada para mercadear el producto
5. Establecer la demanda actual y potencial de los productos

d) Necesidad de información

Las necesidades de información requerida en el presente estudio fue organizado en función de los objetivos específicos propuesto para esta investigación. A partir de esta identificación, se seleccionó los métodos de recolección de datos. Algunas variables requerían solamente información secundaria mientras que otras demandaban fuentes primarias. En el siguiente cuadro se sintetiza la información requerida por objetivos.

Cuadro 3. Necesidades de información para el producto Quinua

OBJETIVOS	NECESIDAD DE INFORMACIÓN
OB 1: Características de producto.	Tipo, especie, variedades y clase de producto Tipo de certificaciones Estacionalidad de la demanda Requisitos de etiquetado Requisitos de empaque y embalaje Matriz BCG Ciclo de vida del producto Cantidad demanda
OB 2: Precio dispuesto a pagar	Precio dispuesto a pagar Formas y modalidades de pago Políticas de pre financiamiento Tipos y modalidades de apoyo económico
OB 3: Plaza y canales de distribución	Sistemas de transporte Vinculación con empresas, agentes o corredores Puerto de desembarque Modalidades de comercio Régimen de muestras
OB 4: Estrategias de promoción	Necesidades de información para la promoción
OB 5: Estimación de la demanda	Demanda actual Demanda proyectada

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.2 Métodos de recolección de datos

4.4.1.2.1 Método utilizado

El método que se utilizó para la recolección de datos primarios, se basó en la investigación por encuestas y particularmente en el uso de la encuesta por correo de una sola ocasión y autoaplicable, vía correo electrónico. En efecto, el formulario de encuestas fue diseñado e integrado a un "Sistema de Encuestas Web", que son sistemas de software específicamente diseñados para la elaboración y entrega de un cuestionario web (Lamb, C. et al 2011).

El paquete que se utilizó para la encuesta en línea fue la denominada "*Encuestafacil.com*", y las preguntas que se planteó en el formulario fueron de tipo dicotómicas, selección múltiple, cerrada y abiertas (Torres s.f.). En la sección de anexos (10.1) se adjunta el formulario de encuesta en línea.

4.4.1.2.2 Fuentes de consulta

La principal fuente de información utilizada en la presente investigación de mercado fue la fuente primaria, aquella que proviene directamente del departamento comercial de la empresa ALCE NERO; esta información fue complementada con algunos datos secundarios, provenientes de los perfiles y estudios de mercado de los productos.

4.4.1.2.3 Procesamiento, tabulación y análisis de la información

Una vez recibido la encuesta se procedió al procesamiento, tabulación y análisis de la información; utilizando para aquello, esencialmente la estadística descriptiva.

4.5 Fase II: Estudio y análisis de los proveedores

La segunda fase, que correspondió a la caracterización del sector y al análisis y la selección de los proveedores de quinua, amaranto y cacao orgánico, se enmarca en el desarrollo de

siete actividades centrales. Se inició con el diseño del plan de investigación de los proveedores y del sector, en donde se especificaron las variables a estudiar, así como las fuentes de información requerida; continuó con el proceso de recolección de datos secundarios; con el desarrollo y aplicación de entrevistas a los involucrados; y con el recorrido y observaciones en sitio; para luego proceder con el procesamiento y análisis de datos y culminar con la preparación y presentación del informe.

En el cuadro 4 se resume el proceso metodológico seguido y utilizado en esta fase. Tal como se puede ver en el cuadro, tres fueron los productos generados en esta fase:

4.5.1 Análisis y caracterización sectorial de los productos

Las variables utilizadas en la caracterización del sector, fueron aquellas vinculadas al análisis de las características específicas del sector, al análisis de la evolución de las exportaciones, acceso al mercado, análisis de las compañías y su estructura, análisis de competitividad del sector y en el estudio de las perspectivas y potencialidades del sector (Lamb 2011).

La fuente principal de información utilizada para este análisis fue la fuente secundaria. La ficha de contenido y la ficha bibliográfica han sido los instrumentos usados para capturar dicha información.

Cuadro 4. Plan y proceso metodológico de la fase II

Objetivo 2: Evaluar las capacidades y las condiciones de oferta de los proveedores de quinua, amaranto y cacao orgánico del Ecuador ante a la demanda de mercado de Italia, a través de la caracterización del sector y, análisis y evaluación rápida de las empresas proveedoras.

EJES	ASPECTOS	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN				
ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN SECTORIAL DE LOS PRODUCTOS	1) Caracterización del sector	Historia del sector	<i>Fuente secundaria:</i> Estudios y documentos de PROECUADOR, UNIVERSIDADES, MAGAP, INIAP, CORPEI. Estudios como: análisis sectorial, perfil de producto, análisis de cadena productiva y/o de valor de los productos, plan de mejora competitiva, etc.	<i>Fuente secundaria:</i> Análisis de documento por medio de ficha de contenido y ficha bibliográfica				
		Producto y sub productos						
		Zonas de producción						
		Producción y oferta nacional						
	2) Evolución de las exportaciones	Exportaciones del sector						
		Exportaciones producto/ sub producto						
		Destino de las exportaciones						
3) Acceso al mercado	Acceso y diversificación del mercado	Evolución de los precios						
			4) Compañías y estructuras del sector	Compañías y empresas del sector				
Certificaciones								
5) Competitividad del sector	Estado y alcances de competitividad							
6) Perspectivas y potencialidades del sector	Proyecciones y expectativas de producción	Perspectivas de consumo y demanda						
			SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN INICIAL DE LAS EMPRESAS	1) Criterios de selección	Estatus orgánico	<i>Fuente secundaria:</i> Base de datos, estudios y documentos hechos por diversas universidades y/o centros de investigación de mercado	<i>Fuente secundaria:</i> Análisis de documento por medio de ficha de contenido y ficha bibliográfica	
Tipo de empresa								
Alcances de comercialización								
2) Discriminación empresarial	Proceso y fase de selección	Listado y caracterización inicial de las empresas seleccionadas						
			3) Empresas priorizadas	1) Caracterización de las empresas	Perfil empresarial	<i>Fuente primaria:</i> Director ejecutivo y comercial de las empresas, CSF, ALCE NERO	<i>Fuente secundaria:</i> Estudios y documentos de priorización y selección, web institucional, tesis y documentos de planes de negocio	<i>Fuente primaria:</i> Encuesta virtual y telefónica, entrevista a los ejecutivos de las empresas, observación directa y sistemática, reuniones de retroalimentación
					2) Oferta empresarial			
Características del producto								
Análisis y referencia de precio								
Plaza y canales de comercialización								
3) Selección y elección de las empresas	Evaluación de las empresas	Caracterización general de la empresa electa	Promoción del producto	<i>Fuente secundaria:</i> Análisis de documento por medio de ficha de contenido y bibliográfica				
			Información adicional					
			Selección y elección de las empresas					

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2 Selección y priorización inicial de las empresas proveedoras

La selección y la priorización de las empresas inició con la elección y definición de las variables a utilizar en la discriminación, luego se procedió con la identificación de las empresas proveedoras, captura que se hizo con base en la partida arancelaria de cada uno de los productos en estudio, y finalmente utilizando las variables de "estatus de producto", "tipo de empresa" y "alcance de comercialización", se priorizó y se definió un conjunto de empresas como potenciales proveedores. En la figura 5 se esquematiza el proceso y las variables utilizadas para la discriminación de las empresas proveedoras de quinua, amaranto y cacao.

Hay que recalcar que las variables elegidas y utilizadas en la discriminación empresarial surten de la filosofía y principios que promueve la empresa ALCE NERO, miembro y socio de la CSF. En efecto, ALCE NERO, pertenece a un grupo de emprendimiento que son especializados en comercio justo y mercado orgánico, que buscan conformar alianzas estratégicas con los pequeños productores campesinos del mundo para vender sus productos en supermercados y tiendas especializadas en los países desarrollados. El compromiso fundamental de estas empresas con los agricultores es pagar un precio en condiciones de comercio justo (Lideres s.f.). Además, se basan, principalmente en los principios de la democracia corporativa, transparencia, participación, sostenibilidad económica, respeto de precios mínimos que garanticen una vida digna, pre-financiamiento a la organización para el acopio, un premio de desarrollo, relación comercial a largo plazo, acompañamiento, y generación de valor agregado en el país de origen (Eberhart s.f.).

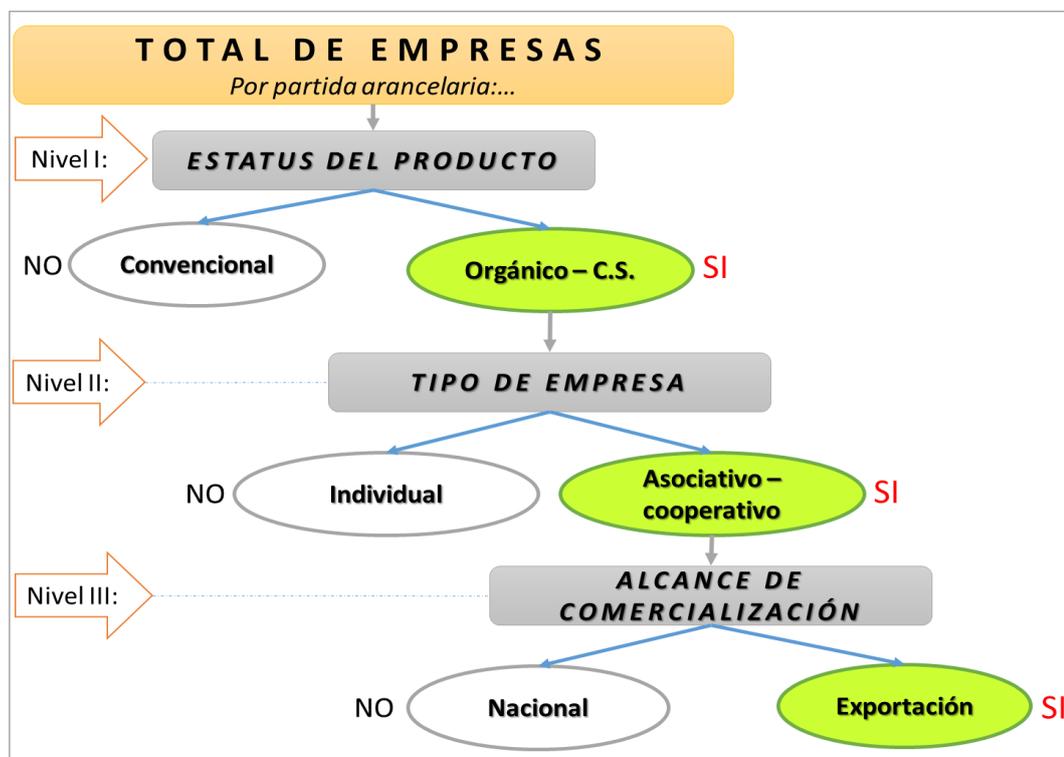


Figura 5. Esquema y proceso de selección inicial de las empresas

La fuente secundaria, fue la fuente más utilizada en este componente, a través del uso de la ficha de contenido, ficha bibliográfica y la base de dato empresarial. La base de datos proviene específicamente de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) y de

la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de Agro (AGROCALIDAD), instancias que regulan el estatus sanitario agroalimentario y promueven el desarrollo de comercio exterior del Ecuador.

4.5.3 Perfil empresarial y elección de la (s) empresa (s) proveedora (s)

El perfil y la oferta empresarial son los componentes claves que permiten caracterizar a una empresa. Para alcanzar estos resultados, se procedió, por un lado, a caracterizar a las empresas seleccionadas, y por otro lado, a determinar la capacidad de oferta de las mismas.

Las variables utilizadas en la caracterización de las empresas fueron aquellas vinculadas al perfil y descripción general de las empresas; mientras que las variables definidas para la evaluación de la capacidad de la oferta estuvieron dirigidas en el análisis de los componentes de producto, precio, plaza y promoción.

La metodología que se utilizó para la priorización y la elección final de las empresas, fue el llamado "*Método de Scores o Sistema de Puntaje*", que consiste en evaluar a las empresas con referencia a un conjunto de criterios, utilizado para ello una escala de 3 puntos: 1 valor más bajo y el 3 valor más alto; la empresa que tiene el puntaje más alto se convierte en el potencial proveedor para el ALCE NERO (Gomes, et al 2001).

La principal fuente de información que se utilizó fue la fuente primaria, la misma que fue complementada y triangulada con la información secundaria. El instrumento usado en la recopilación de la información primaria fue la "*Encuesta virtual y vía telefónica*", además de la técnica de entrevistas a ejecutivos y la observación directa y sistemática. La ficha de contenido y la ficha bibliográfica fueron también utilizadas como los instrumentos para la recopilación documental y bibliográfica. En el cuadro 5, se sintetiza las preguntas guías utilizadas para esta fase.

Cuadro 5. Preguntas guías del componente II

EJES	PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN	ASPECTOS	SUB PREGUNTAS ESPECÍFICAS
ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN SECTORIAL DE LOS PRODUCTOS	¿En qué estado y cómo está el sector de quinua, amaranto y cacao en el Ecuador?	1) Características de sector	¿Cuáles son las principales características del sector quinuero, amaranto y cacao?
		2) Evolución de las exportaciones	¿Cómo ha evolucionado las exportaciones de quinua en Ecuador?
		3) Acceso al mercado	¿Cuáles son las condicionantes y variedades de acceso al mercado?
		4) Compañías y estructuras del sector	¿Cuáles son las principales compañías y estructuras predominantes en el sector?
		5) Competitividad del sector	En términos generales, ¿cuál es el nivel de competitividad del sector?
		6) Perspectivas y potencialidades del sector	¿Cuáles son las perspectivas y potencialidades del sector?
SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN INICIAL DE LAS EMPRESAS	¿Existe empresas que cumpla con los requisitos y condiciones exigidos por los clientes?. Si es así, ¿Quiénes son y en donde se encuentran?	1) Criterios de selección	¿Cuál son los criterios utilizados para la discriminación de las empresas?
		2) Discriminación empresarial	¿Qué proceso sigo para la discriminación empresarial?
		3) Empresas priorizadas	¿Cuántas empresas son las que quedan como potenciales proveedores?
PERFIL EMPRESARIAL Y ELECCIÓN DE LAS EMPRESAS	¿Cuáles son las características y la capacidad de oferta de las empresas priorizadas?, ¿Qué empresa queda como potencial proveedor?	1) Características de las empresas	¿Cuál es perfil básico de las empresas preseleccionadas?
		2) Oferta empresarial	¿Cuál es la oferta actual y potencial de las empresas proveedoras preseleccionadas?
		3) Selección y elección de las empresas	De las empresas preseleccionadas, ¿Cuáles es la empresa que convierte en el potencial proveedor?

Fuente: Elaboración propia.

4.5.3.1 Metodología de estudio

4.5.3.1.1 Diseño de la investigación

4.5.3.1.1.1 Detalles de la investigación informal

La investigación informal, entendida como la recopilación de la información de los antecedentes de las empresas y su medio ambiente, con el objeto de conocer las opiniones acerca de los productos y condiciones en que se encuentran (Fischer, L. et al, 2013), se concentró en la búsqueda, recopilación y análisis de la información secundaria de las empresas asociativas previamente seleccionadas como potenciales proveedores.

Esta información preliminar permitió elaborar y ajustar los contenidos y las variables a utilizar en los instrumentos de recolecta de información; así como puntualizar los procesos para la recopilación y análisis de la información. Es decir, se afinó el diseño de la investigación formal.

4.5.3.1.1.2 Detalles de la investigación formal

a) Propósito de la investigación

El propósito de la presente investigación fue orientado a establecer la caracterización general de las empresas y evaluar la capacidad de oferta de las potenciales empresas proveedoras de producto demandado por el cliente ALCE NERO.

b) Definición del problema

El proceso de la discriminación inicial de las empresas, arrojó un conjunto de empresas como potenciales proveedores de productos requeridos por la empresa ALCE NERO. Para proceder con la selección y priorización definitiva, se requiere conocer la "*caracterización*

básica de las empresas' y la *"oferta empresarial'* de las mismas; estos dos componentes constituyen el problema a abordar en la presente investigación del mercado.

c) **Objetivos de la investigación**

Objetivo general:

Establecer la caracterización general y la capacidad de oferta de las empresas asociativas preseleccionadas como potenciales proveedores.

Objetivos específicos:

- 1) Establecer el perfil empresarial de las empresas asociativas
- 2) Determinar las características del producto ofertado por las empresas
- 3) Definir el precio del producto al cliente
- 4) Determinar los lugares en donde las empresas prefieren realizar las transacciones comerciales
- 5) Identificar los medios de promoción ofertados para mercadear el producto

d) **Necesidad de información**

Las necesidades de información requerida en el presente estudio fue organizado en función de los objetivos específicos propuesto para esta investigación. A partir de esta identificación, se seleccionó los métodos de recolección de datos. Algunas variables requerían solamente información secundaria mientras que otras demandaban fuentes primarias. En el siguiente cuadro se sintetiza la información requerida por objetivos.

Cuadro 6. Necesidades de información para el producto Quinua.

OBJETIVOS	NECESIDAD DE INFORMACIÓN
OB 1: Perfil empresarial	Antecedentes Tipos de empresa RUC/ CC Sector Nº de productores Año de creación Dirección Sitio Web Representante legal Gerente/ administrador Productos
OB 2: Características del producto	Tipo de producto Especie y variedades Calidad de producto Tipo de certificaciones Volumen ofertado Oferta exportable Destino de exportación Oferta mercado meta Periodo de exportación
OB 3: Componente precio	Precio del producto al cliente Formas y modalidades de pago Necesidades de pre financiamiento Necesidades de apoyo económico

OB 4: Plaza y canales de distribución	Sistemas de transporte Preferencia de agentes o corredores Puerto de embarque Modalidades de comercio
OB 5: Estrategias de promoción	Información disponible para la publicidad

Fuente: Elaboración propia

4.5.3.1.2 Métodos de recopilación de datos

a) Método utilizado

El método que se utilizó para la recolección de datos primarios se basó en la investigación por entrevista, visita de campo (observación) y uso de formulario de encuestas vía correo electrónico. Este último, fue diseñado e integrado a un "Sistema de Encuestas Web", que son sistemas de software específicamente diseñados para la elaboración y entrega de un cuestionario web.

El paquete que se utilizó para la encuesta en línea fue la denominada "Encuestafacil.com", y las preguntas que se planteó en el formulario fueron de tipo dicotómicas, selección múltiple, cerrada y abiertas. En la sección de anexos (10.2) se adjunta el formulario de encuesta en línea.

b) Fuentes de consulta

En la presente investigación se utilizaron dos fuentes de consulta: primaria y secundaria. La fuente primaria, aquella que proviene directamente del departamento comercial y administrativo de las empresas asociativas; y la fuente secundaria, provenientes de los informes, reportes y páginas web de cada una de las empresas.

c) Procesamiento, tabulación y análisis de la información

Una vez recibido la encuesta se procedió al procesamiento, tabulación y análisis de la información; utilizando para aquello, esencialmente la estadística descriptiva. Información que fue complementada y triangulada con las fuentes secundarias.

4.6 Fase III: Elaboración del plan de mercadotecnia

El desarrollo de la herramienta "4Ps", llamado también "Mezcla de Mercadotecnia", que fue un trabajo de gabinete, surge de la información (alcances y resultados) generada de los estudios de perfil de demanda y oferta de los productos analizados. Información que ha sido complementada y triangulada con la información secundaria y puesta en formato 4Ps.

Recalcamos que este plan, que es básico, tiene como fin, el de proveer a la empresa ALCE NERO y a sus aliados insumos básicos, basados en los 4Ps, para la elaboración definitiva de un Plan de Marketing de provisión de productos. En el cuadro 7 se sintetiza el proceso metodológico utilizado para este producto.

Cuadro 7. Plan y proceso metodológico de la fase III

Objetivo 3: Diseñar una propuesta base de mezcla de mercadotecnia según los resultados del estudio

PREGUNTAS DE ORIENTACION	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN
Para las empresas seleccionadas ¿Cuál es la mezcla de mercadotecnia base que se propondría para el desarrollo del negocio?	Análisis y desarrollo del producto	<i>Fuente secundaria:</i> Resultados de Objetivo 1 y 2. <i>Fuente Primaria:</i> Gerente, actores estratégicos de las empresas	Ficha formato 4Ps
	Análisis y desarrollo del precio		
	Análisis y desarrollo de la plaza		
	Análisis y desarrollo del promoción		

5 RESULTADOS ESPERADOS

En las siguientes secciones se exponen los resultados generados de la investigación, las mismas que están organizados en función de los tres productos específicos previsto en este estudio.

5.1 PERFIL DE LA DEMANDA DE QUINUA, AMARANTO Y CACAO DE LA EMPRESA ALCE NERO - ITALIA

5.1.1 PERFIL DE LA DEMANDA DE QUINUA (*CHENOPODIUM QUINOA WILLD*) DE LA EMPRESA ALCE NERO

5.1.1.1 Características del Producto

Para conocer las necesidades y las características del quinua que demanda la empresa ALCE NERO, se organizó y se definió un conjunto de variables; las mismas que han sido incluidas y respondidas en el formulario de encuesta definido para el efecto. Los alcances y los resultados de cada variable se sintetizan en el siguiente cuadro.

Cuadro 8. Síntesis de la caracterización de quinua

VARIABLES	VALORACIÓN
Tipo de quinua:	100% quinua perlado
Variedad de quinua:	100% variedad crema
Clase de quinua:	100% quinua orgánica
Certificaciones exigidas:	Certificación orgánica, ó Certificación orgánica y comercio justo, ó certificación orgánica y SPP
Estacionalidad de la demanda:	No tiene una fecha definida
Necesidades específicas de etiquetado, empaque y embalaje:	Proveer producto en sacos de 25 Kg
Ciclo de vida del producto (CVP):	Etapas de crecimiento
Matriz DCG:	Productos interrogación
Cantidad demanda:	Quinua orgánica, variedad crema: < de 2 cont./ año Específicamente 22 t/ año, ó 0,8 cont./ año de 40 pies ó 1,1 cont./ año de 20 pies <i>Referencia:</i> <ul style="list-style-type: none">1 cont. de 40 pies= 26 t de quinua en grano perlada1 cont. de 20 pies = 20 t de quinua en grano perlado

Fuente: ALCE NERO, 2016.

Tal como se puede observar en el cuadro, la empresa demanda quinua en grano (perlado), de calidad orgánica y de color crema; la cantidad requerida por año asciende a 22 toneladas, lo que representa 1,1 contenedor de 20 pies. Además, prefiere y exige la certificación Orgánica, o certificación Orgánica y Comercio Justo o Sello de Pequeños Productores, y optan por recibir el producto en sacos de 25 Kg.

5.1.1.2 Análisis y preferencia de los precios

Se utilizó las siguientes variables en el análisis del componente de precio de quinua: precio dispuesto a pagar, formas y modalidades de pago, políticas de pre financiamiento y tipos y modalidades de apoyo económico. En el siguiente cuadro, se sintetiza los resultados de la encuesta aplicada a la empresa ALCE NERO; cuadro que incluye las variables utilizadas así como su valoración.

Cuadro 9. Síntesis de la caracterización del componente precio

DETALLE	VALORACIÓN
Precio dispuesto a pagar:	Quinoa orgánica: US \$ 2.600 a 3.000 /t o US\$ 118 a 136/ qq Quinoa comercio justo: US \$ 3.100 a 3.500/t o US \$ 140 a 159/ qq
Formas y modalidades de pago:	Pago directo, a través de giro bancario
Políticas de pre financiamiento:	Sí otorga el pre financiamiento (< a 50%)
Tipos de apoyo económico – no monetario:	Promueven diversos tipos de apoyo, tanto económico como financiero.

Fuente: ALCE NERO 2016.

Como se puede ver en cuadro, los resultados de la encuesta arroja que la empresa está dispuesto a pagar, por la "quinua orgánica" un "valor de "US \$ 2.600 a 3.000/t", lo que significa US \$ 118 a 136/qq. También, demanda "quinua con certificación Orgánica y de Comercio Justo", y por dicho producto está dispuesto a pagar un valor de "US \$ 3.100 a 3.200/t" en valor FOB, un 19% más de que la quinua orgánica.

5.1.1.3 Plaza y canales de distribución

Las variables claves que analizaron en este componente, fueron aquellas vinculadas al sistema de transporte, agente o corredor exclusivo, puerto de embarque y modalidades de comercio. En el cuadro que prosigue, se resume los resultados de la encuesta aplicada a la empresa ALCE NERO.

Cuadro 10. Resumen de la caracterización del componente plaza

DETALLE	VALORACIÓN
Sistemas de transporte:	Vía marítima
Vinculación con empresas, agente o corredores:	Ninguna
Puerto de desembarque preferido:	Génova
Modalidades de comercio:	FOB (Libre a bordo)
Muestras de producto:	Cantidad: 2 muestras de 200 gr cada uno Análisis de laboratorio: análisis microbiológico y análisis de residuos de químicos.

Fuente: ALCE NERO 2016.

Como se expone en el cuadro, empresa opta por la modalidad de comercio basado en FOB (libre a bordo), usa y prefiere un sistema de transporte vía marítima, y su puerto de desembarque preferido para la recepción de la mercadería es Génova.

5.1.1.4 Promoción del producto

La variable, "necesidades de información relevante", fue el tópico central que se utilizó para la caracterización de este componente. El objetivo de esta variable fue él de indagar las necesidades de información requeridas por la empresa para promover y contribuir al desarrollo eficaz de la estrategia promocional. Los resultados de la encuesta, arrojaron que la empresa ALCE NERO requiere de sus proveedores, fundamentalmente, información relacionada a la "identidad de productos" narradas y recopiladas a través de historietas, y el "contexto socio cultural" de la empresa y de sus integrantes.

5.1.1.5 Demanda actual y proyectada

La demanda actual de quinua de la empresa ALCE NERO asciende a 0,65 contenedor de 20 pies por año, es decir, aproximadamente 13 toneladas/ año. Producto que provee la empresa Finestra Sul Cielo, proviene de Bolivia y es la variedad real.

La demanda proyectada inmediata asciende a 22 toneladas de quinua orgánica por año, que corresponde a 1,1 contenedores/ año. Según la opinión de los responsables comerciales de la empresa, se prevé que este volumen se irá incrementándose progresivamente en los próximos años.

5.1.2 PERFIL DE LA DEMANDA DE AMARANTO (*AMARANTHUS CAUDATOS L*) DE LA EMPRESA ALCE NERO

5.1.2.1 Características del producto

Para la caracterización de amaranto, se utilizó las mismas variables propuestas para quinua; es decir, aquellas vinculadas con el tipo, clase, variedad de amaranto, tipo de certificaciones, estacionalidad de la demanda, entre otras. Los resultados de la encuesta se sintetizan en el cuadro 11.

Cuadro 11. Síntesis de las características del producto amaranto

VARIABLES	VALORACIÓN
Tipo de amaranto:	Sin respuesta/ sin dato
Variedad de amaranto:	Sin respuesta/ sin dato
Clase de amaranto:	100% amaranto orgánica
Certificaciones exigidas:	100% certificación orgánica y/o certificación comercio justo y/o certificación de SPP
Estacionalidad de la demanda:	Sin respuesta/ sin dato
Necesidades específicas de etiquetado, empaque y embalaje:	Sin respuesta/ sin dato
Ciclo de vida del producto (CVP):	Etapa de desarrollo del producto
Matriz BCG:	Productos interrogación
Cantidad demanda:	Demanda 0.

Fuente: ALCE NERO, 2016.

Como se puede verificar en el cuadro, la empresa demanda exclusivamente amaranto orgánico, por el momento no tiene cuantificado ni valorado la calidad del producto; aunque anticipan que requieren amaranto con certificación Orgánica, Comercio Justo y/o SPP.

5.1.2.2 Análisis y preferencia de los precios

Los resultados de la encuesta aplicada a la empresa ALCE NERO se sintetizan en el siguiente cuadro. Tal como se observa en el cuadro, la empresa no tiene definido el precio dispuesto a pagar; no obstante, prefiere utilizar la modalidad de pago vía giro bancario.

Cuadro 12. Síntesis de la caracterización del componente precio

DETALLE	VALORACIÓN
Precio dispuesto a pagar:	Sin respuesta/ sin datos
Formas y modalidades de pago:	Pago directo, a través de giro bancario
Políticas de pre financiamiento:	Sí otorga el pre financiamiento
Tipos de apoyo económico – no monetario:	Promueven diversos tipos de apoyo, tanto económico como financiero.

Fuente: ALCE NERO 216.

5.1.2.3 Plaza y canales de distribución

Las variables claves que analizaron en este componente, fueron aquellas vinculadas al sistema de transporte, agente o corredor exclusivo, puerto de embarque y modalidades de comercio. En el cuadro que prosigue, se resume los resultados de la encuesta aplicada a la empresa ALCE NERO.

Cuadro 13. Resumen de la caracterización del componente plaza

DETALLE	VALORACIÓN
Sistemas de transporte:	Vía marítima.
Vinculación con empresas, agentes o corredores:	Ninguna.
Puerto de embarque preferido:	Génova.
Modalidades de comercio:	FOB -Libre a bordo-
Muestras de producto:	Sin respuesta/ sin dato

Fuente: ALCE NERO 2016.

Del cuadro podemos extraer que la empresa opta por una modalidad de comercio basado en FOB (libre a bordo), usa y prefiere un sistema de transporte vía marítima, y su puerto de embarque preferido para la recepción de la mercadería es Génova

5.1.2.4 Promoción del producto

Al igual que en la quinua, la variable, "*necesidades de información relevante*", fue el tópico central que se utilizó para la caracterización de este componente. Los resultados de la encuesta, arrojaron que la empresa ALCE NERO requiere de sus proveedores, fundamentalmente, información relacionada a la "*identidad de productos*" narradas y recopiladas a través de historietas, y el "*contexto socio cultural*" de la empresa y de sus integrantes.

5.1.2.5 Demanda actual y proyectada

La demanda actual de amaranto de la empresa ALCE NERO asciende a cero (0) contenedores por años, y no tiene cuantificado la demanda potencial.

5.1.3 PERFIL DE LA DEMANDA DE CACAO (THEOBROMA CACAO C) DE LA EMPRESA ALCE NERO

5.1.3.1 Características del producto

En el cuadro 14 se sintetiza el resultado de la encuesta dirigida a conocer las necesidades y las características del cacao que demanda la empresa ALCE NERO. Ver el cuadro 14.

Cuadro 14. Síntesis de la caracterización del producto cacao

VARIABLES	VALORACIÓN
Variedad de cacao:	Cacao ordinario
Productos y sin productos:	Cacao en grano
Calidad de cacao:	Sin respuesta
Clase de cacao:	Cacao orgánico
Certificaciones exigidas:	Certificación orgánica y/ó certificación comercio justo
Estacionalidad de la demanda:	Sin respuesta
Necesidades específicas de etiquetado, empaque y embalaje:	Sin respuesta
Ciclo de vida del producto (CVP):	Etapa de crecimiento
Matriz BCG:	Productos vaca
Cantidad demanda:	Cacao orgánico en grano: 1/2 contenedor (Cont.)/ año 1 cont. de 40 pies= 25 t de cacao en grano o 360 sacos de 69 kg.

Fuente: ALCE NERO, 2016.

Tal como se observa en el cuadro, la empresa demanda cacao en grano, variedad común y de calidad orgánica; la cantidad requerida por año asciende a 12,5 toneladas, lo que

representa ½ contenedor de 40 pies. Igual que en los casos anteriores, la empresa exige que el producto tenga certificación Orgánica, Comercio Justo y/o SPP.

5.1.3.2 Análisis y preferencia de los precios

En el cuadro 15 se sintetiza las variables utilizadas para este componente, así como los resultados arrojados de la encuesta. Tal como se puede verificar en el cuadro, la empresa prefiere utilizar con sus proveedores el tipo de pago directo, a través de un giro bancario; además está predispuesto a otorgar pre financiamiento y promover diversos tipos de apoyo económico por medio de la CSF.

Cuadro 15. Síntesis de la caracterización del componente precio

DETALLE	VALORACIÓN
Precio dispuesto a pagar:	Cacao orgánica: sin respuesta Cacao orgánico y Comercio Justo: sin respuesta
Formas y modalidades de pago:	Pago directo, a través de giro bancario
Políticas de pre financiamiento:	Sí otorga el pre financiamiento
Tipos de apoyo económico – no monetario:	Promueven diversos tipos de apoyo, tanto económico como financiero.

Fuente: ALCE NERO 216.

5.1.3.3 Plaza y canales de distribución

Las variables como sistema de transporte, agente o corredor exclusivo, puerto de embarque y modalidades de comercio fueron utilizadas para analizar y caracterizar el componente plaza y canales de distribución. En el cuadro que prosigue, se resume los resultados de la investigación.

Cuadro 16. Resumen de la caracterización del componente plaza

DETALLE	VALORACIÓN
Sistemas de transporte:	Vía marítima.
Vinculación con empresas, agente o corredores:	Ninguna.
Puerto de embarque preferido:	Génova.
Modalidades de comercio:	FOB -Libre a bordo-
Muestras de producto:	Sin respuesta

Fuente: ALCE NERO 2016.

Como se podrá ver en el cuadro, empresa prefiere una modalidad de comercio basado en FOB (libre a bordo), sugiere y usa el sistema de transporte vía marítima, y su puerto de embarque preferido para la recepción de mercadería es Génova.

5.1.3.4 Promoción del producto

La "Necesidades de información relevante", fue el tópico central que se utilizó para la caracterización de este componente. El objetivo de esta variable fue el de indagar las necesidades de información requeridas por la empresa para promover y contribuir al desarrollo eficaz de la estrategia promocional.

Los resultados de la investigación, arrojó que la empresa ALCE NERO requiere de sus proveedores, información relacionada a la "identidad de productos" narradas y recopiladas a través de historias, y el "contexto socio cultural" de la empresa y de sus integrantes.

5.1.3.5 Demanda actual y proyectada

La demanda actual de cacao en grano de la empresa ALCE NERO asciende a 1/2 contenedor por año, equivalente a 12,5 toneladas de cacao. No se reportan los datos vinculados a la demanda proyectada.

5.2 PERFIL DE LA OFERTA DE QUINUA, AMARANTO Y CACAO EN EL MERCADO DE ECUADOR

5.2.1 ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN SECTORIAL DE LOS PRODUCTOS

5.2.1.1 Análisis y caracterización sectorial de quinua (*Chenopodium quinoa willd*)

5.2.1.1.1 Características del sector

a) Historia del sector quinuero

La quinua en el Ecuador, es un alimento cultivado desde las poblaciones nativas antes de la llegada de los españoles (PROECUADOR 2015) y fue un alimento muy apreciado por las poblaciones aborígenes (Nieto 2009). Su domesticación ocurrió 5.000 años antes de Cristo (Soto et al. 2015). Después de la conquista, luego en la época republicana, este cultivo, al igual que los otros cultivos nativos, fueron desvalorizados y cultivados secularmente por pocas familias nativas; incluso en algunas zonas su producción ha desaparecido (Nieto 2009).

Recién en la década de los años 60 del siglo pasado, a través del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) inicia la revalorización de los cultivos nativos, entre ellos la quinua (Nieto 2009). Desde esa fecha hasta la actualidad, tanto la producción como la agroindustria de la quinua, ha tomado su apogeo, incrementándose sustancialmente su producción, transformación – industrialización y comercialización. En este marco, el estado ecuatoriano ha jugado y juega un rol importante en la expansión y escalamiento del cultivo de quinua (MAGAP 2014).

Por ejemplo, hoy por hoy, el gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP), impulsa la estrategia de "*Fomento a la producción de Quinua en la Sierra Ecuatoriana*", con el objetivo de "*Promover la producción del cultivo de quinua en las provincias de la Sierra ecuatoriana, facilitando al productor el acceso a los factores de producción, para incrementar la productividad y por ende los ingresos de los agricultores*" (MAGAP 2014).

b) Producto y sub productos

El principal producto que oferta el sector para la exportación es la "*Quinua en grano lavado o escarificado*". Este es un producto del procesamiento primario que conlleva procesos de lavado y/o escarificado del grano para eliminar la saponina, así como la clasificación tanto por tamaño y por color. Producto que puede ser tanto de origen orgánico como convencional (PROECUADOR 2015).

Al interior del país, la industrialización de quinua ha tenido un importante avance, ofertando productos como harina de quinua, sopa de quinua, pasta de quinua, colada de quinua, barras energéticas, muesli, galletas de quinua, snack de quinua, hojuelas de quinua, quinola, quinottos, chocolate de quinua, entre otras (PROECUADOR 2013).

c) Zonas de producción

Hoy por hoy, en el Ecuador, la producción de quinua se concentra particularmente en la sierra ecuatoriana. Y dentro de las provincias de la sierra, Carchi se caracteriza por ser la primera provincia en producir la mayor cantidad de quinua, seguida de la provincia de Imbabura y de Chimborazo (PROECUADOR 2015).

Para el 2014 el 92% de la producción de quinua del país se distribuía en las provincias de Carchi (33%), Imbabura (27%), Pichincha (8%), Cotopaxi (9%) y Chimborazo (15%); y el 8% restante en otras provincias (PROECUADOR 2015).

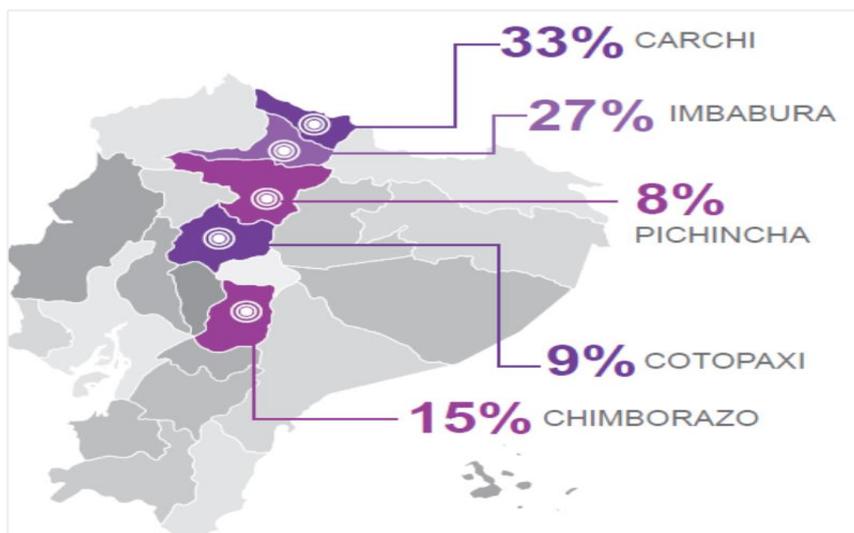


Figura 6. Distribución geográfica de la producción de quinua 2014

Fuente: PROECUADOR 2015.

d) Producción y oferta nacional

Según MAGAP (2016), la producción de quinua creció en aproximadamente en un 52% al pasar de 950 t en el 2000 a 1.453 t en 2012. Para en el periodo 2014 – 2015, con la estrategia de fomento de la producción que promueve MAGAP, la extensión del cultivo ascendió a 5.878 ha, beneficiando a 5.458 productores; y prevé que para el periodo 2015 – 2016 alcance a 7.488 ha. de quinua con una producción de alrededor de 10.000 t (PROECUADOR 2015).

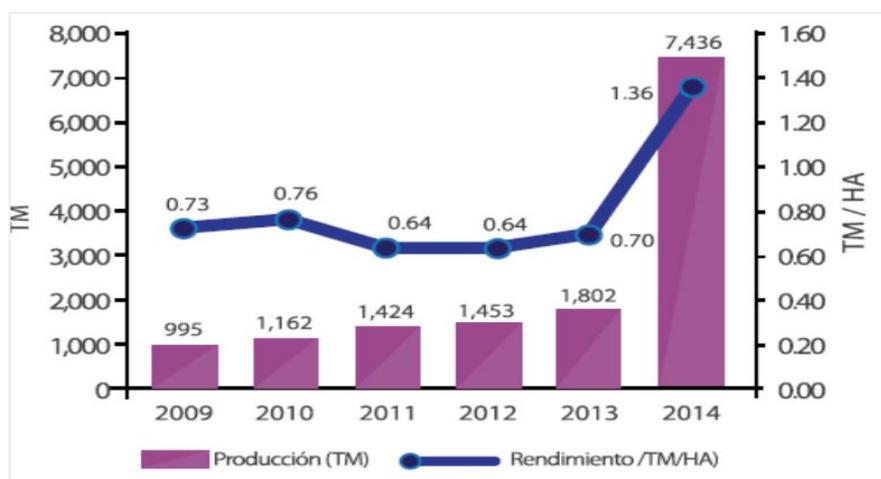


Figura 7. Producción y rendimiento de quinua 2009 - 2014

Fuente: PROECUADOR 2015.

Este incremento de área productiva, promovida principalmente por el gobierno, es justamente para aprovechar la demanda insatisfecha de los mercados internacionales, demanda surgida sobre todo en los mercados de Europa y EEUU (MINAGRI 2015).

Así mismo, el nivel de productividad de la quinua, tal como se puede observar en la figura 2, ha tenido un incremento sustancial, pasando de 0,73 t/ha. en 2009 a 1,6 t/ha. en 2014, un incremento de 119% en los últimos 6 años (PROECUADOR 2015).

En el Ecuador se produce tres variedades de quinua. La variedad más difundida y la que más se cultiva es el INIAP Tunkahuán, su sabor es dulce, con bajo contenido de saponina. Recientes estudios reiteran que esta variedad es la más apetecida por la industria, ya que facilita el posterior procesamiento, debido a su homogeneidad o uniformidad del grano. La otra variedad que se produce pero en menor grado es el INIAP Pata de Venado; y en ciertas zonas de Ecuador (zona central) se produce la especie llamada variedad nativa que es más amarga por su alto contenido de saponina (PROECUADOR 2015). Ver el cuadro 17.

Cuadro 17. Variedades de quinua ecuatoriana

Variedad	Origen	Altitud (msnm)	Ciclo vegetativo	Proteína	Grano	
					Tamaño	Saponina
INIAP-Tunkahuan	Carchi	2400-3400	180	15,73%	1,7-2,1	0,06%
INIAP-Pata de venado	Bolivia	2800-3800	150	17,45%	1,7-2,1	0,05%

Fuente: Valenzuela 2016.

Hay recalcar que las saponinas son sustancias orgánicas de origen mixto, ya que provienen tanto de glucósidos triterpenoides, como de esteroides derivados de perhidro 1,2 ciclopentano fenantreno. Estas moléculas se hallan concentradas en la cáscara de los granos, son ligeramente tóxicos y dan un sabor fuertemente amargo al grano. En las formas silvestres y la variedades amargas de quinua, el contenido máximo de saponina puede llegar hasta el 5%, que comparado con las exigencias actuales del mercado, que fijan como valor límite 0,05%, es extremadamente alto (Fontúrbel s.f; FAO 2011). Para eliminar la saponina se realiza procesos de desamponización, ya sea por vía húmeda y/o vía seca;

mientras más alto sea el nivel de saponina más tiempo y recursos se requiere, por lo tanto mayores costos, paralelamente se desecha mayor cantidad de saponina en el ambiente. Con el fin de optimizar los costos y otorgar un sabor menos amargo al grano, se han generado variedades dulces, con niveles de saponina inferiores al 1% (Niето et al. 1992).

5.2.1.1.2 Evolución de las exportaciones

a) Exportaciones del sector

Los datos registrados de 2010 a 2015, indican que las exportaciones de quinua han incrementado, cuya tasa de crecimiento del periodo bordea en un 537%, expresado en valor FOB. En el año 2015 se registraron exportaciones por un valor de FOB de USD 5,9 millones, lo que demuestra un crecimiento del 14% en relación al año anterior (PROECUADOR 2015; SINAGAP 2016). Ver el grafico 8.

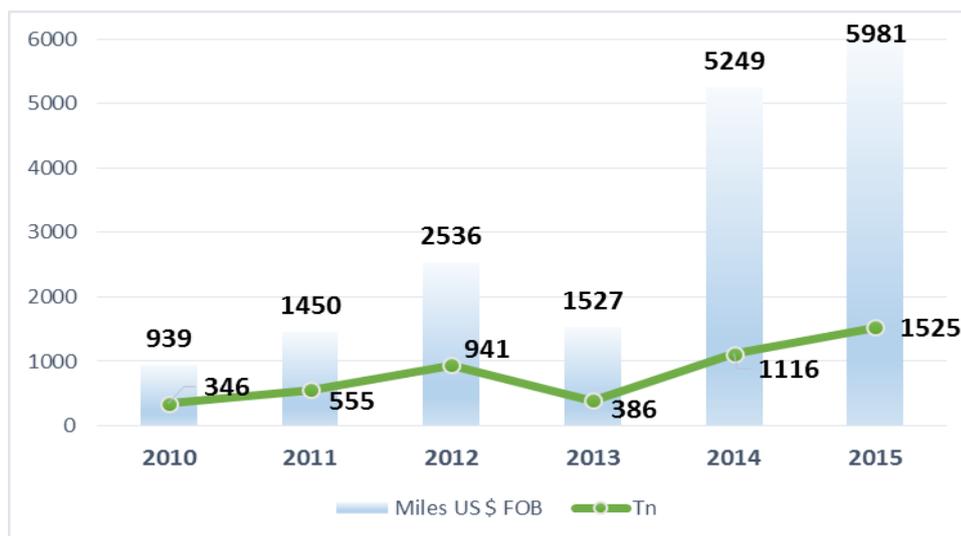


Figura 8. Exportaciones de quinua: 2010 - 2015

Fuente: PROECUADOR 2015 – SINAGAP 2016.

a) Exportaciones producto/ sub producto

Principal producto de exportación es quinua en grano (excluyendo de la siembra); la misma que en 2014 tuvo una participación del 65%; para 2015, esta participación subió a 93%; 28 puntos más que el año anterior (SINAGAP 2016). El rubro "Los demás", incluye la partida 9008909000, en donde integra los demás cereales, bajo la cual también se sigue exportando quinua (PROECUADOR 2015).

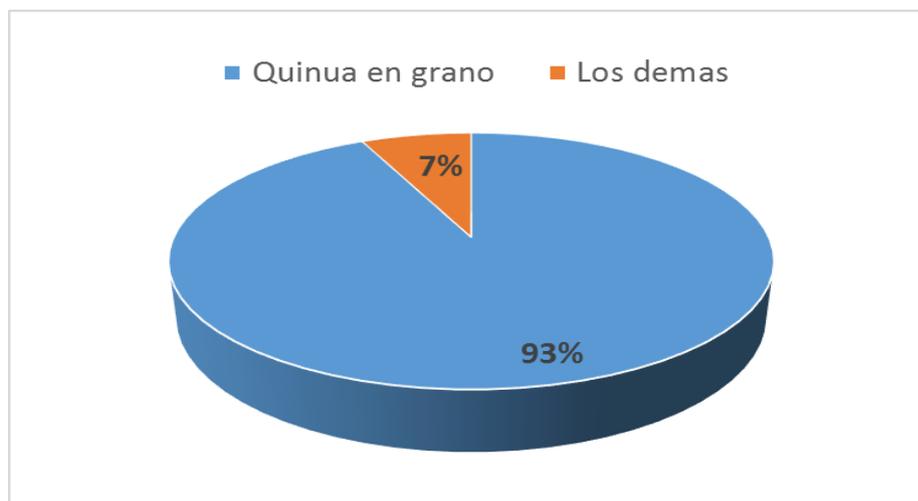


Figura 9. Exportaciones de productos y subproductos de quinua 2015

Fuente: SINAGAP 2016.

b) Destino de las exportaciones

En 2015, los principales destinos de exportación de quinua fueron Estados Unidos (33%) Alemania (25%), Canadá (12%) y Francia (11%). El resto de los países, entre ellos España, Israel, Reino Unido, Holanda, Colombia y otros tuvieron una participación inferior a 10%. Italia tuvo una participación de 0,05% en valores FOB (SINAGAP 2016).

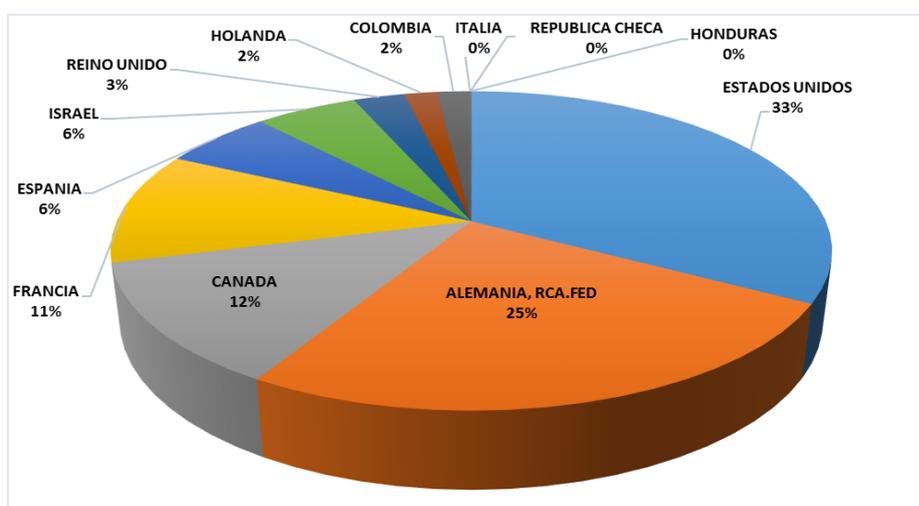


Figura 10. Exportaciones de quinua - Ecuador

Fuente: SINAGAP 2016.

Como se puede ver en la figura, cerca de 60% de las exportaciones están concentradas en dos países: Estados Unidos y Alemania.

c) Evolución de los precios

El precio promedio de la quinua de Ecuador, desde 2006 a 2015 ha tenido una tendencia positiva, pasando de US \$ 1.255/t en 2006 a US \$ 3.921/t en 2015; aunque en el último año se denote un decrecimiento (ver el gráfico 11). En términos de tasa de crecimiento del periodo, esto representa un aumento de 212,4% en valores FOB (MAGAP 2014; SINAGAP 2016).

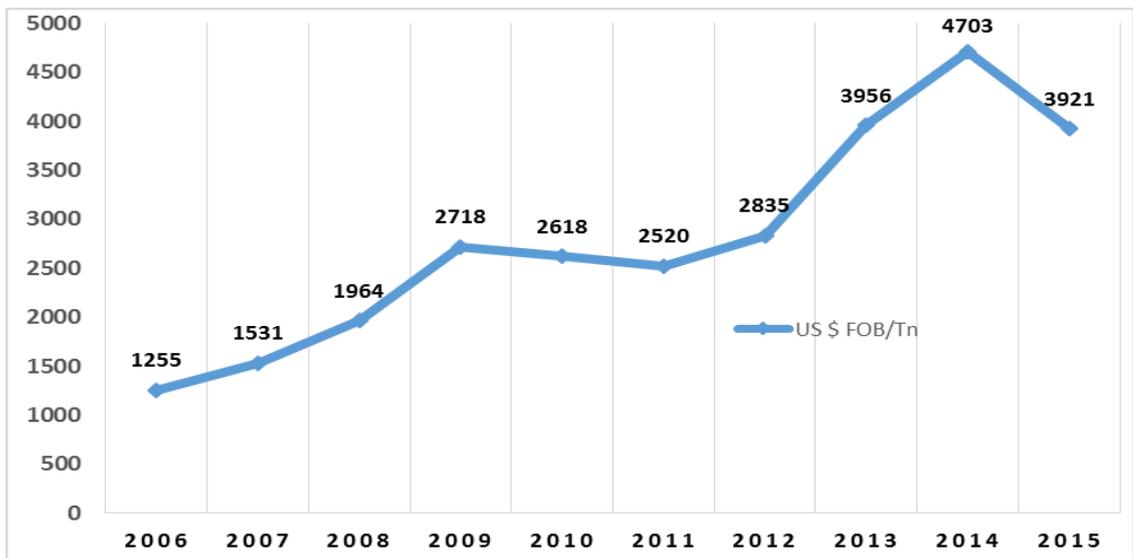


Figura 11. Precio promedio de la quinua - Ecuador

Fuente: MAGAP 2014; SINAGAP 2016.

Tal como se puede observar en la figura 11, existe dos momentos de decrecimiento del precio de quinua. Un primer momento ocurre desde el año 2010 hasta 2011, que en términos porcentuales representó una disminución de 4% anual. Este leve decaimiento de precio se podría atribuir a los efectos de la crisis mundial desencadenada en 2008, en donde, los ciudadanos los principales mercados de consumo (EEUU y Europa) soportaron mayores estragos de la crisis.

El segundo momento de decrecimiento trasciende en el año 2015. No obstante, hubo un crecimiento importante durante el periodo 2012 a 2014, pasando de US \$ 2.520 en 2011 a US \$ 4.703/t en 2014. Hay que ratificar que este aumento de precio se debe fundamentalmente al incremento de la demanda mundial de quinua, proceso ocurrido tras el decreto y promoción del año internacional de quinua en 2013. Sin embargo, como efecto de este decreto, países como Bolivia, Perú, EEUU, Francia, Argentina e India incrementaron su producción, lo que provocó en 2015 una disminución importante del precio de quinua (Correos del Sur 2015).

Para el 2015, el precio promedio de quinua ecuatoriana se ubicó en US \$ 3.921/t expresado en valores FOB, lo que significa US \$ 178 por cada quintal de 45,45 kg de producto (SINAGAP 2016).

5.2.1.1.3 Acceso al mercado

Ecuador en estos últimos años ha promovido la diversificación de los mercados. En ese ámbito se ha exportado quinua en grano alrededor de 16 países. Actualmente, Ecuador puede exportar quinua en grano a Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Australia, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos, Israel, Francia, Japón, Italia, Venezuela. Además, está en prospección en la búsqueda e inserción en los nuevos mercados: Turquía, China, India, Brasil, Chile y México (PROECUAOR 2015).

Con estos países cumple con todas las normativas y requisitos internos y externos exigidos para la exportación; es decir, con todas las normativas arancelarias y no arancelarias. La agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro, AGROCALIDAD, es la Entidad nacional

competente en la apertura de mercado de productos agrícolas, en donde incluye quinua, y es la que se encarga de gestionar ante sus homólogos en los países para poder realizar las exportaciones.

5.2.1.1.4 Compañías y estructuras

a) Compañías y empresas del sector

Ecuador exporta principalmente quinua en grano perlado, aunque para el mercado local, desarrollan y promueven productos procesados de quinua como: harina, bebidas, barras energéticas, granola, sopas instantáneas, entre otros.

Según la información facilitada por la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) y de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de Agro (AGROCALIDAD), se constata la existencia de 38 empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de cereales (Capítulo 10 del código arancelario) en donde incluye quinua; de este total, 35 empresas incluye el rubro quinua y son de estatus orgánico, es decir, promueven y disponen de certificación orgánica. De las 35 empresas de estatus orgánico, solamente el 11%, que representa 4 empresas, son de carácter asociativo – cooperativo y todas ellas están dedicadas a la exportación de quinua. En la sección de selección y priorización de las empresas, se amplía la información vinculada a esta tipología empresarial.

Así mismo, a inicios de 2013, con el apoyo del gobierno se crea "*Consortio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua*", instancia que busca posicionar la quinua en grano y demás productos con valor agregado en los principales mercados internacionales. Este consorcio está conformado por cinco micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES): Urcupac Trading, Cereales Andinos, Fundamyf, Fundación Maquita - empresa social de MCCH y Rogero & Franco (PROECUADOR 2013).

b) Certificaciones

Según las estimaciones de PROECUADOR (2015), solo el 33% de producción de quinua es orgánica, y que es producida en su mayoría por Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador (ERPE) y por la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH); el resto, es decir, el 77% producción es quinua convencional. Con esta información, se puede estimar que la producción de quinua orgánica en 2015 alcanzó a 503,25 t.

Así mismo, en el país existe quinua con certificación orgánica, comercio justo y certificación de SPP; aunque hay posibilidades y condiciones para acceder a otro tipo de certificación como: Kosher, BMP, HACCP, BCR (Consortio Británico de Minoristas), singlen (Gluten Free), NO – GMO (PROECUADOR 2015).

5.2.1.1.5 Competitividad del sector

En el marco de la competitividad del sector, la quinua del Ecuador es considerado como un producto de características únicas y de excelente calidad; esto debido fundamentalmente a su ubicación geográfica (centro de la tierra y radiación solar), mínima presencia de plagas y enfermedades (bajo uso de agroquímicos), rotaciones y alternancia de cultivos en el sistema de producción (sostenibilidad) y un color dorado – crema distintivo del grano

(PROECUADOR 2015). Al respecto Laguna (2014), reitera que Ecuador posee excelentes condiciones agro-climáticas para obtener altos rendimientos; existen buenos suelos de origen volcánico con abundante materia orgánica y retención de agua, y mayores precipitaciones que en el Perú y Bolivia.

Por otro lado, hoy por hoy se reconoce a la quinua ecuatoriana como el grano más exquisito del mundo por su alto valor nutritivo, fácil de digestión, versatilidad para la preparación de las comidas. En efecto, aunque todavía no existe un análisis comparativo entre la quinua de distintas partes del mundo, se puede indicar que la quinua ecuatoriana posee porcentajes excepcionales de vitaminas, minerales, antioxidantes y otros nutrientes (PROECUADOR 2015).

Considerando estas particularidades, el gobierno ecuatoriano, desde 2013, promueve el programa de fomento de quinua, constituyéndose así en un actor clave para el fortalecimiento de la cadena (MAGAP 2014).

Sin embargo, en el país, la cadena de quinua aún está en proceso inicial de escalamiento, pues no existe un gran mercado interno y en el mercado externo toca competir con grandes productores como Bolivia y Perú. Además, la cadena agroindustrial de quinua se encuentra en una etapa naciente (PROECUADOR 2015).

Al respecto de la competitividad regional, Laguna (2004) señala que Ecuador posee ciertas ventajas interesantes, pero también amenazas y limitaciones importantes. Así:

- ✓ Ecuador tiene menor diversidad genética de quinua que Bolivia y Perú, situación que puede convertirse en una debilidad si no se trabaja apropiadamente en las estrategias de mercadeo.
- ✓ Con respecto a área productiva, si se compara con los dos países de la región andina, Ecuador tiene poca producción poco significativa, pero cuenta con zonas aptas para ampliar y escalar la producción.
- ✓ En lo que concierne a la calidad de grano procesado, Perú posee mejores condiciones de cosecha y pos-cosecha que Ecuador y Bolivia, por lo tanto, el producto peruano es más competitivo.
- ✓ Finalmente Ecuador no produce alimentos terminados a base de quinua con alto valor agregado, lo que dificulta diversificar la oferta exportable.

5.2.1.1.6 Perspectivas y potencialidades del sector

a) Proyecciones y expectativas de producción

Ecuador promueve y sostiene, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP), un programa ambicioso de fomento de la cadena de valor de quinua, para lo cual lleva adelante el Plan de Mejora Competitiva (PMC), cuyo objetivo central es de incrementar la producción y consumo de quinua tanto para el mercado nacional como internacional (MCE 2016).

Incluso, según Silva (2013), Coordinador General de Redes Comerciales del MAGAP, sostiene que el plan está orientado a promover la sostenibilidad para los próximos años, no solo en volumen sino en una quinua de calidad, generando variedades con un 2% más de proteína que otras variedades andinas.

Es más, para ampliar y escalar la producción de Quinua, el estado Ecuatoriano ha hecho una zonificación agroecológica económica para este cultivo. En dicha zonificación se estima que solo la área con grado de potencialidad alta (zonas agroecológicas óptimas y que poseen alta y media accesibilidad a servicios de infraestructura de apoyo a la producción) asciende a 79.723 ha, que representa apenas el 0,8% del total de área agrícola del Ecuador. Toda esta referencia nos permite indicar que el sector quinero del Ecuador va tener un apoyo contundente del gobierno.

b) Perspectivas de consumo y demanda

Debido a sus enormes principios y cualidades nutricionales, la quinua ha empezado a tener una gran aceptación en los principales mercados internacionales como el de Estados Unidos, Canadá, Japón, y algunos los países europeos, como Francia, Inglaterra y Holanda. Estos consumidores demandan quinua de grano homogéneo en tamaño y color, libre de impurezas y con bajo contenido de saponina, y muchos de ellos, privilegia la certificación orgánica y/o de comercio justo (MINAGRI 2015). Además, se espera que el consumo per cápita de quinua, tanto en los países proveedores como en los consumidores importantes del mundo, se incremente. Hoy por hoy, el consumo promedio mundial es de tan solo 0,05 Kg/ persona (MINAGRI 2015).

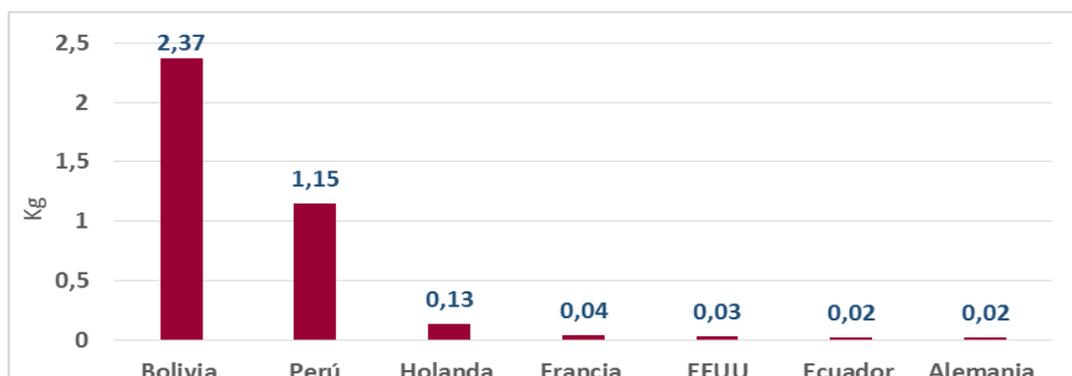


Figura 12. Consumo por persona en algunos países del mundo - 2012

Fuente: MINAGRI, 2015.

En cuanto a las importaciones, se sabe que más de la mitad del comercio mundial de quinua, tiene como destino los Estados Unidos (53 %). En segundo lugar, pero bastante alejado (menos de 15%) se ubica Canadá, le sigue Francia, Holanda, Alemania, ALADI, Australia y Reino Unido Cely, et al 2015).

En definitiva, hoy por hoy, existe una amplia aceptación y consumo en los mercados de Estados Unidos y Europa que con la oferta actual no se logra satisfacerla (MINAGRI 2015); es por ello, es decir, por la presión de la demanda en sus mercados y las posibilidades de buena ganancia, países como Estados Unidos, Australia, Reino Unido, Canadá, Francia, Países Bajos (Holanda), Dinamarca, Italia, India, Kenia, Marruecos y China, están produciendo o que llevan a cabo ensayos agronómicos de la producción de quinua. Para finales de 2012, se producía quinua en más de 70 países (PROECUADOR, 2013). Situación que se convierte en un factor desfavorable para el sector quinero del Ecuador; y el reto que tiene como país, es promover la competitividad sistémica del sector.

Finalmente, es importante resaltar que con base en quinua se puede desarrollar serie de productos derivados tales como insuflados, harinas, fideos, hojuelas, granolas, barras

energéticas y otros. Así mismo, la quinua es una materia prima de la cual se puede obtener una serie de productos en la industria de alimentos, cosméticos, farmacéuticos, entre otros. Sin embargo, hace falta realizar investigaciones que conduzcan a desarrollar prácticas, procesos y productos innovadores que deriven en valores agregados, ya sea a través de productos terminados o semielaborados, y así construir procesos articulados en los cuales se logre captar la verdadera dimensión de las posibilidades comerciales que tiene este cultivo (Cely, et al 2015).

5.2.1.2 Análisis y caracterización sectorial de amaranto (*Amaranthus caudatus* L)

5.2.1.2.1 Características del sector

a) Historia del sector de amaranto

El amaranto (*Amaranthus* spp), conocido en Ecuador como "*ataco*", "*sangorache*", "*quinua de castilla*" (SUMAK LIFE 2016), fue domesticado, cultivado y utilizado desde hace 4000 años en América; los hallazgos arqueológicos revelan que las semillas y las hojas fueron utilizadas en la alimentación por los habitantes nativos antes de la conquista; con la llegada de los españoles, se prohibió su uso por considerarlo parte de las ceremonias paganas (Peralta et al. 2008).

En Ecuador, cobra importancia solamente desde la década de los años 80 del siglo pasado; impulso dado fundamentalmente por el reconocimiento internacional que se ha dado a este cultivo. En concordancia con lo aquello, el estado ecuatoriano ha promovido un conjunto de programas orientados a fortalecer los cultivos andinos, entre ellos el amaranto (Peralta 2009).

Hay que recalcar que el reconocimiento internacional que se da al cultivo de amaranto es por su valor nutricional y su adaptabilidad a diferentes ambientes (INIAP 2010). Con respecto al último punto, Peralta (2008) ratifica que la familia de *amarantáceas* es considerada como plantas C4, lo que significa que son plantas resistentes o tolerantes a la sequía, capturan el anhídrido carbónico (CO₂), no representa foto respiración y demanda menor cantidad de agua para producir la misma cantidad de biomasa; además tiene un mayor rendimiento fotosintético.

Cuatro son las especies de amaranto que producen semillas y que son utilizada para fines alimentarios: *Amaranthus caudatus* L, cultivada en la región andina, de color blanco; *Amaranthus quitensis* o *hybridus* conocida como ataco o sangurache en Ecuador, de grano negro; *Amaranthus cruentus* L. y *Amaranthus hypochondriacus* L, cultivados en México y América Central (INIAP 2010). En el país se produce y comercializa dos tipos de variedades de amaranto (Peralta et al. 2012).

- ✓ *Amaranto INIAP – ALEGRÍA*.- originaria de la especie *Amaranthus caudatus* L, procedente de Cusco, Perú (1986), variedad de color blanco, grande, tolerante a algunas enfermedades, plagas y al tumbado; de alta precocidad (5 a 6 meses), con alto potencial de rendimiento en grano (hasta 3 t/ha.) y adaptable en localidades comprendidas entre 1800 a 2800 msnm.
- ✓ *INIAP Ataco o Sangurache*.- procedente de la especie *Amaranthus quitensis*, variedad de grano negro, semiprecoz (5 a 7 meses), con rendimientos hasta 1,5 t/

ha. Resistente a la sequía (planta C4) y a las enfermedades. Su adaptabilidad va desde 2000 a 3000 msnm.

b) Producto y sub productos

El principal producto que oferta el sector, para la exportación es la "Amaranto en grand" tanto de la variedad blanca como negra; aunque está en prospección en iniciar la exportación de productos industrializados con base en amaranto como harina, hojuelas, barra de cereales, turrón de amaranto, palomitas de amaranto, aceites, colorantes derivados de amaranto, entre las más importantes (Peralta 2012 y Andrade 2014). Hay que resaltar que el amaranto, en relación con otros granos como la quinua no tiene saponina (grupo de compuestos jabonosos, tóxicos, presentes en muchas plantas) por lo que no requiere realizar un proceso de desaponificación y no representa un riesgo para el consumo, ni para el medio ambiente (Haro 2011).

El principal atributo (valor) del amaranto, está dada por su extraordinaria calidad nutritiva, es una de las fuentes más importantes de proteína, minerales y vitaminas naturales (A, B, C, B1, B2, B3); además de ácido fólico, niacina, calcio, hierro y fósforo (Peralta 2009). Igualmente, es considerado como uno de los alimentos con altísima presencia de aminoácidos como la lisina. En términos porcentuales, el amaranto contiene entre 14 a 18% de proteína, 4 a 9% de fibra, 4 a 7% de grasa, 60 a 62% de carbohidratos y diversidad de minerales (Peralta 2009). Por estas cualidades nutritivas, el amaranto está considerada dentro del selecto grupo de 10 súper alimentos del mundo moderno (PROECUADOR 2014). En este mismo ámbito, FAO menciona que sobre un valor proteico ideal de 100, el amaranto posee 75, la leche vacuna 72, la soja 68, el trigo 60 y el maíz 44 (Herrera et al 2012).

c) Zonas de producción

En el Ecuador, las zonas de cultivo de amaranto están localizadas en la región inter andina, en las provincias de Chimborazo, Imbabura, Pichincha, Bolívar, Cañar, Azuay, Carchi y Cotopaxi (Herrera et al. 2012).

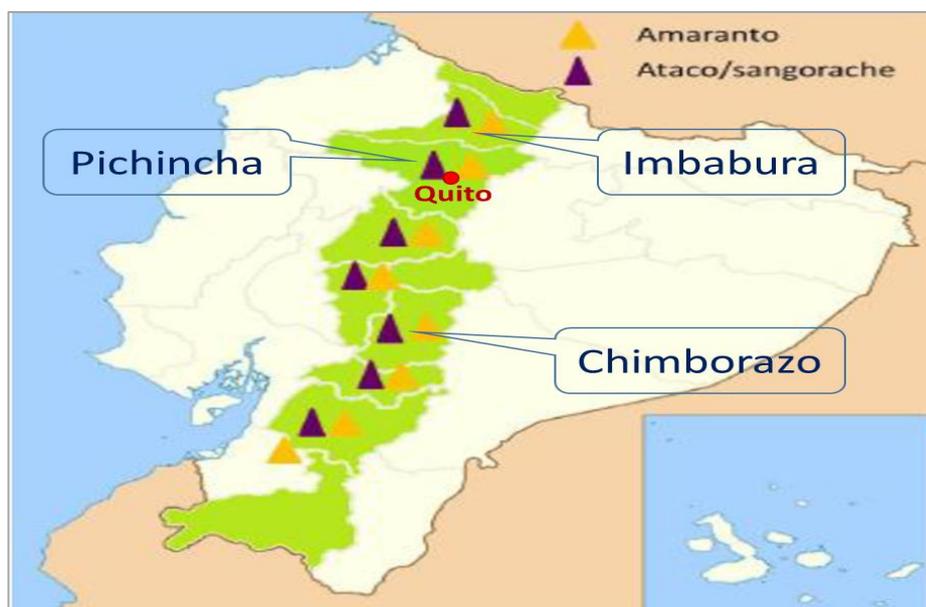


Figura 13. Distribución geográfica de la producción de amaranto en el Ecuador
Fuente: Andrade 2014.

Aunque no se cuenta con estadísticas actualizadas, se prevé que la mayor producción de amaranto se concentra en las provincias de Imbabura, Pichincha y Chimborazo (Cobos 2014). Ver la figura 13.

d) Producción y oferta nacional

El país no cuenta con estadísticas actualizadas para la cadena de amaranto. Sin embargo, según las estimaciones del INIAP y MAGAP, para 2015 existían cerca de 500 ha. de cultivo; de los cuales 22,3 ha. (5%) correspondería a la producción de amaranto orgánico (AGROCALIDAD 2016).

Así mismo, el nivel de rendimiento de amaranto bordea entre 1,5 a 2 toneladas (t)/ha. (Cobos 2014). Con este dato de rendimiento, se puede estimar y concluir que la producción máxima de amaranto en 2015 alcanzó a 1.000 t; de esto, 50 t (5%) pertenecería a lo orgánico.

Si se compara la área productiva de 2011 frente a 2015, podemos concluir que el crecimiento en extensión cultivada ha sido sustancioso, pasado de 50 a 500 ha de cultivo (ver la figura 2); pero insignificante sí se compara con los principales productores mundiales de kiwicha, que están liderados por China (150 mil ha.), Perú (1.800 ha.), México (900 ha.) y EEUU (500 ha.) (Cobos 2014 y Gonzales 2014).

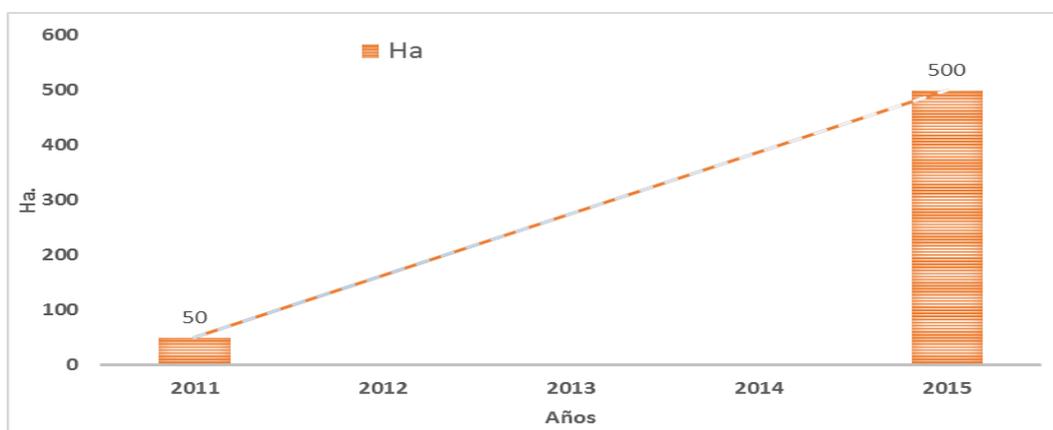


Figura 14. Producción de amaranto: 2008-2015

Fuente: INIAP – MAGAP 2016, Cobos 2014.

Todo este conjunto de datos, permite concluir que en el Ecuador, el desarrollo del sub sector de amaranto todavía sigue siendo incipiente. Su producción actual, mayoritariamente está dirigido al mercado nacional.

5.2.1.2.2 Evolución de las exportaciones

a) Exportaciones del sector

El amaranto en grano, que es el principal producto de exportación del sector, ha tenido un comportamiento variable durante los últimos 7 años. Así lo demuestran las estadísticas reportadas por el Banco Central del Ecuador (BCE 2016). Ver la figura 15.

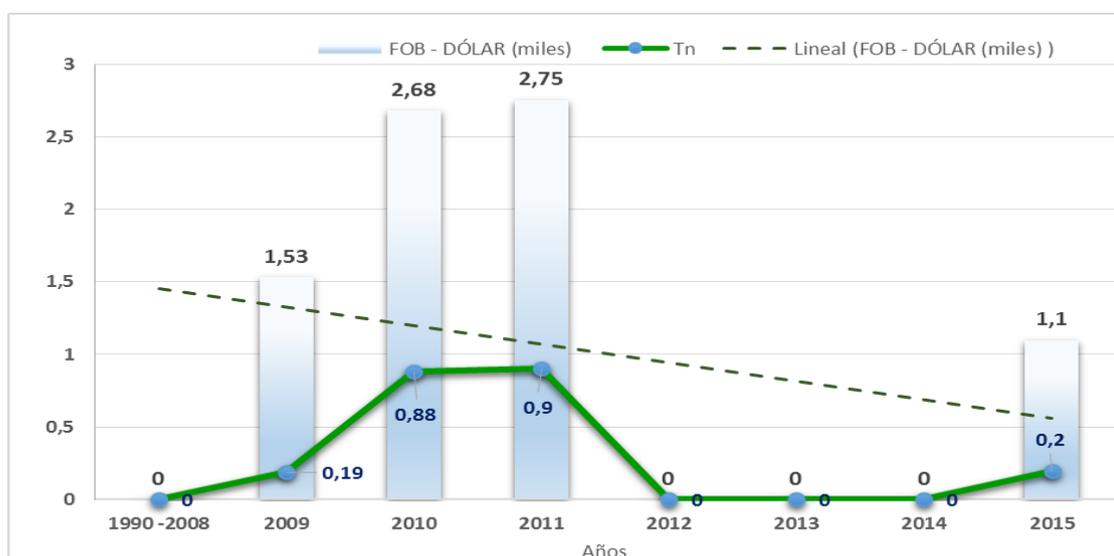


Figura 15. Exportaciones de amaranto – Ecuador, periodo 1990 a 2015

Fuente: Banco Central de Ecuador (BCE) 2016.

Tal como se puede observar en el gráfico, las exportaciones de amaranto, que inició en 2009, tuvo un crecimiento sostenido hasta 2011, para a partir de esa fecha descender a cero (0) y resurgir en 2015. Los volúmenes de exportación, para todo los años reportados, han sido inferiores a una (1) tonelada, alcanzando su mayor volumen, por lo tanto, mayor ingreso, en 2011 (0,9 t). En 2015, el volumen exportado, que al parecer corresponde a transacciones no comerciales, apenas alcanzó a 0,2 toneladas (4,4 qq), representando solo el 20% del año pico exportado (BCE 2016).

Este bajo nivel de exportación se puede atribuir, a pesar de que en el mismo periodo hubo un crecimiento sustancial en área productiva (pasar de 50 a 500 ha), a un incremento significativo de la demanda interna nacional. Un indicador de esta apreciación es el número de empresas que se han creado o que se han vinculado a la industrialización y comercialización de amaranto para el mercado doméstico; al respecto, Peralta en 2012 ya contabilizó la existencia de más de 10 empresas dedicadas a la transformación y comercialización de amaranto, en comparación a las contadas empresas (menos de cuatro) existentes en 2008 (Peralta 2012).

b) Destino de las exportaciones

En 2015, el único mercado de destino de exportación de amaranto ecuatoriano ha sido Italia. Para ese país se exportó 0,2 toneladas, lo que equivale a 200 kg de kiwicha (BCE 2016).

En el periodo de auge de exportación (2009 a 2011), los principales países de destino fueron Alemania y Estados Unidos (Andrade 2014).

c) Evolución de los precios

El precio de amaranto de Ecuador, desde el 2009 a 2015, ha tenido una tendencia variable. Alcanzando su máximo en 2009, en donde, el precio bordeó los US \$ 8.000/t; para luego en 2010 y 2011, llegar a valores cercanos a US \$ 3.000/t, una reducción de 62% frente al año pico (BCE 2016).

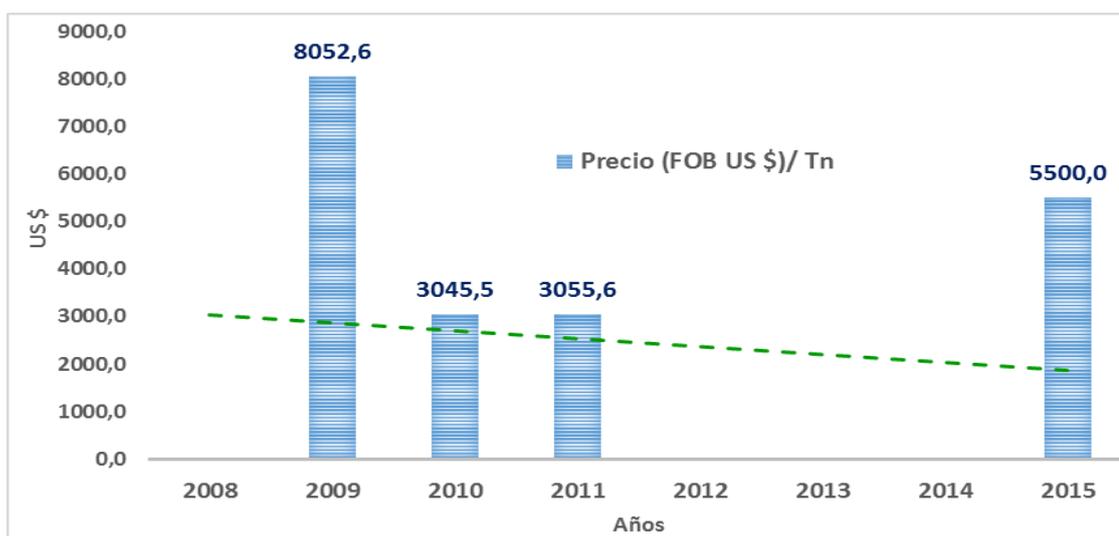


Figura 16. Precio referencial del amaranto en Ecuador

Fuente: Banco Central de Ecuador (BCE) 2016.

En 2015, el precio de amaranto se ubicó en US \$ 5.500/t, representando un incremento de cerca de 70 % frente al año 2011. En términos unitarios, el precio de 2015 significó un valor de US \$ 250 dólares por cada quintal de 45,45 Kg amaranto exportado, precio dado en valor FOB (BCE 2016).

5.2.1.2.3 Acceso al mercado

Los recientes estudios ratifican que en el Ecuador, el desarrollo y acceso a mercado para el amaranto está en fases iniciales (MAGAP 2012).

Efectivamente, durante los últimos 7 años, las exportaciones de amaranto ecuatoriano han sido dirigidas solamente a tres mercados: Alemania, Estados Unidos e Italia. Con estos países cumple con todas las normativas y requisitos internos y externos exigidos para la exportación; es decir, con todas las normativas arancelarias y no arancelarias (MAGAP 212 y BCE 2016).

No obstante, Ecuador a través de PROECUADOR, está en constante búsqueda y negociación de nuevos clientes y en diversos países del mundo. Apertura que está dirigida inicialmente a los mercado de Holanda, Alemania, Francia e Inglaterra; países que son considerados como potenciales mercados para la exportación de amaranto (PROECUADOR 2015).

5.2.1.2.4 Compañías y estructuras

a) Compañías y empresas del sector

Investigaciones recientes reiteran que en el Ecuador, el cultivo de amaranto está siendo promovido principalmente por los pequeños productores, aquellos que tienen menos de 5 ha de terreno; en ese marco, la falta de conocimiento del cultivo y uso de tecnología adecuada, constituyen la causa principal de la baja producción y productividad (Haro 2011).

Así mismo, en los últimos años, mucho de estos productores se han asociado en varias organizaciones, como por ejemplo, la Asociación de Productores Orgánicos de Cotacachi Mama Murucuna en provincia de Imbabura, norte de país (Comercio 2012); instancia que buscan como fin único el de promover y fortalecer el desarrollo y expansión de la cadena

de valor de amaranto (Peralta 2012); sin embargo, su capacidad y gerencia institucional todavía siguen siendo incipiente y muy dependiente a los gestores externos.

En lo referente a la industrialización del amaranto, su desarrollo ha sido lento, y se puede considerar que está en sus fases iniciales (Haro 2011). Los pocos productos y subproductos que se han generado con base en amaranto son: palomitas, harinas, hojuelas, barras energéticas y turrónes, productos que han sido dirigidos exclusivamente al mercado nacional (Peralta 2012).

En cuanto a las empresas dedicadas a la comercialización, según la información facilitada por la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) y de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de Agro (AGROCALIDAD), se constata la existencia de 38 empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de los cereales (Capítulo 10 del código arancelario) en donde incluye amaranto. De este total, solamente dos (2) empresas, están dedicadas a la producción y comercialización del amaranto orgánico, y de estos dos, solo uno está dedicado a la exportación. En la sección de selección y priorización de las empresas, se amplía la información vinculada a esta tipología empresarial.

b) Certificaciones

La principal certificación con que cuenta las empresas productoras y comercializadoras de amaranto ecuatoriano es la certificación orgánica (AGROCALIDAD 2016). No obstante, en el país existe posibilidades y condiciones para acceder a otro tipo de certificación como el comercio justo, sello de pequeños productores, Kosher, BMP, HACCP, BCR (Consortio Británico de Minoristas), singlen (Gluten Free), NO – GMO (PROECUADOR 2015).

5.2.1.2.5 Competitividad del sector

En el marco de la competitividad del sector, al igual que la quinua, el amaranto está considerado como un producto de características excepcionales, únicas y de excelente calidad; esto debido fundamentalmente a su ubicación geográfica (centro de la tierra y radiación solar), mínima presencia de plagas y enfermedades (bajo uso de agroquímicos), promoción de sistemas de producción orgánica y agroecológica (sostenibilidad) y a la existencia de variedades muy promisorias y de fácil preparación (PROECUADOR 2015, Peralta 2012); lo que da ventaja comparativa y competitiva frente a los competidores más cercanos: Perú, Bolivia y México.

Como hemos reiterado en los párrafos anteriores, en el país, el desarrollo de cadena de valor de amaranto está en fases iniciales, aun no se logra posicionarse como la cadena de valor de quinua, rubro que ya cuenta con un plan y programa de mejora y expansión.

En ese marco y con el afán de potenciar la cadena, el gobierno ecuatoriano, a través de varias instancias ministeriales, desde el 2008, intensifican el fortalecimiento de la cadena de amaranto. Por ejemplo, a través de INIAP, continúan con la investigación y desarrollo de tecnologías de producción para el cultivo; igualmente, el país ya cuenta con una zonificación agroecológica y económica para el desarrollo y escalamiento del cultivo; así mismo, PROECUADOR junto con AGROCALIDAD continúan en la búsqueda, acceso y negociación de nuevos nichos de mercado.

En definitiva, todo este conjunto de factores nos indica que el desarrollo del sub sector de amaranto en el Ecuador, a corto y mediano plazo, va a tener alcances importantes.

5.2.1.2.6 Perspectivas y potencialidades del sector

a) *Proyecciones y expectativas de producción*

El gobierno ecuatoriano está en la fase de planificación para promover el fortalecimiento y desarrollo de la cadena de kiwicha. Uno de estos alcances es justamente la zonificación agroecológica y económica diseñado para potenciar el cultivo. En dicha zonificación se ha identificado tres categorías, que en conjunto representan los 147.026 ha. aptas para el cultivo de amaranto. Estas categorías son (MAGAP 2016):

- ✓ **Zonas de potencialidad alta**, que comprende 25.451 ha., corresponde a aquellas áreas en donde las condiciones naturales de suelos, relieve, clima así como accesibilidad a los servicios presentan las mejores características para el establecimiento y mercadeo del cultivo.
- ✓ **Zonas de potencialidad media**, que asciende a 25.356 ha., comprende aquellas áreas en donde las condiciones naturales de suelos, relieve y clima, accesibilidad a servicios y mercado presentan limitaciones ligeras.
- ✓ **Zonas de potencialidad baja**, que corresponde a 96.219 Ha., agrupa áreas que presentan limitaciones importantes de suelos, relieve, clima, accesibilidad a servicios y mercado.

Todo este conjunto de referencias nos permite sospechar que el sector de amaranto, a corto y mediano plazo, va a tener un alcance y apoyo importante, particularmente desde el sector gubernamental.

b) **Perspectivas de consumo y demanda**

Recientes estudios reiteran que hoy por hoy, en el mundo existe una tendencia que revaloriza los alimentos saludables, junto a sus procesos socio-culturales y ambientales. Dicha tendencia se manifiesta principalmente en EEUU, Unión Europea y Japón. En este escenario se está generando una demanda cada vez mayor de productos ancestrales naturales para incorporarlos en las dietas, entre ellas está el amaranto (Gonzales 2014).

Tendencia que es abalizada por el crecimiento de las importaciones del producto suscitado en estos últimos años. En efecto, las importaciones y sus tasas de crecimiento del sistema armonizado 100890 correspondiente a los demás cereales, en donde incluye amaranto, ha tenido un crecimiento significativo en estos últimos cinco años (2011 - 2015), la tasa de crecimiento anual en valor, a escala mundial, bordea en un 17% (TRADEMAPE 2016).

Catar, que es el país que lidera las importaciones de la partida 100890, concentrando cerca de 19% del total de importaciones de 2015, sigue Palestina con 15% de participación; detrás de Palestina esta Italia, EEUU, Kenia, Alemania, Países Bajos, Canadá, España, Bélgica y Reino Unido. Para el 2015, el total de las exportaciones en valores de la partida 100890 ascendía a US \$ 209.389.000 de dólares (TRADEMAPE 2016). Ver la figura 17.

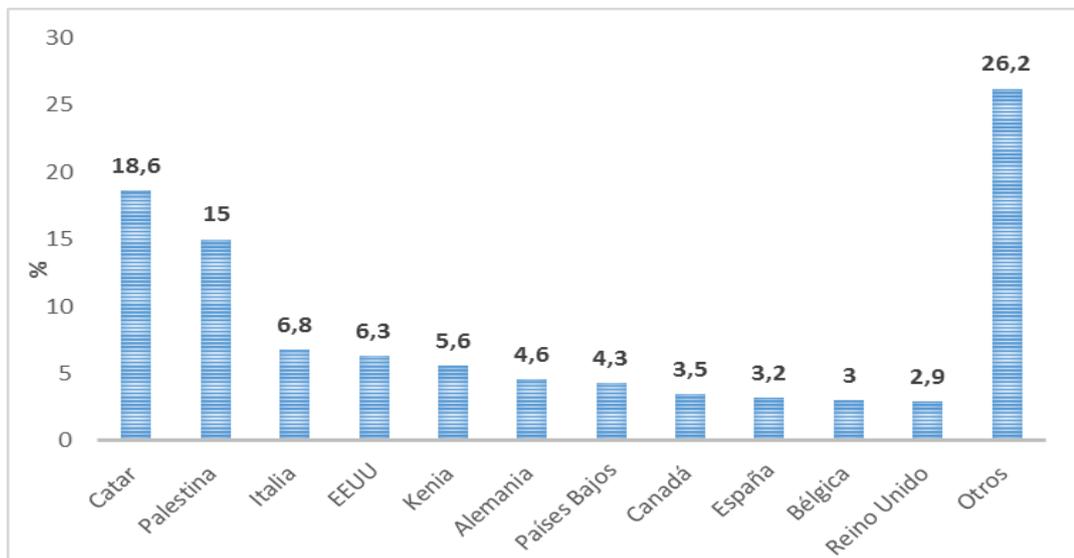


Figura 17. Principales países importadores de la partida 100890 (cereales) - 2015
Fuente: TRADEMAP 2016.

Tal como se puede ver en la figura 5, Italia concentra cerca de 7% de las importaciones mundiales de la partida 100890. En términos de cantidad, significa 21.750 toneladas, que representan aproximadamente US \$ 14.319.000 dólares americanos (TRADEMAPE 2016).

Este crecimiento importante de la demanda y la presión en sus mercados domésticos, ha inducido a que el amaranto se difundiera de manera exponencial en varios países de mundo, particularmente en el lejano Oriente. Así, China, hoy por hoy, constituye el mayor productor mundial, incluso posee uno de los bancos de germoplasma más importantes del mundo. India es otro de los países que lidera como productores mundiales de amaranto, y aquí se encuentra el segundo banco de germoplasma más relevante del mundo. Así mismo, Estados Unidos es otro de los países de importancia en la producción mundial de amaranto, más por la investigación agronómica y tecnología de uso alimentario antes que por la superficie cultivada. Finalmente, Perú y México también están en la vanguardia en la producción mundial de amaranto (Gonzales 2014). Situación que se convierte en un factor desfavorable para el sector de amaranto del Ecuador; y el reto que tiene como país, es promover la competitividad sistémica del sector.

En definitiva, el crecimiento de las oportunidades de mercado para productores y exportadores de amaranto y sus derivados son relevantes tanto en Europa como en Estados Unidos; no obstante requieren que se cumpla con diversas exigencias, sobre todo con las regulaciones de uso en el sector industrial de alimentos, por ejemplo, cumplimiento con los niveles máximos de contaminantes y pesticidas, uso de aditivos y saborizantes autorizados, cumplimiento con las normas y procedimientos de higiene, y disponibilidad de certificación mínimas necesarias para el ingreso (PROECUADOR 2015).

En el caso de las certificaciones, el requerimiento mínimo establecido para la entrada a la UE es Global Gap; sin embargo, es aceptable también las certificaciones BRC Global Standards, IFS, ISO 22000-2005, Organic, Fair trade, Fair For Life, ECOCERT (PROECUADOR 2015).

Finalmente, es importante resaltar que con base en amaranto se puede desarrollar una serie de productos derivados tales como harinas integrales, copos, amaranto reventado al estilo rosetas, polvos pregel de amaranto, aceites de amaranto, barras de cereal, panes de amaranto, tortillas de amaranto, entre otros (Gonzales 2014). No obstante, al igual que el quinua, hace falta realizar investigaciones que conduzcan a desarrollar prácticas, procesos y productos innovadores que deriven en valores agregados, ya sea a través de productos terminados o semielaborados, y así construir procesos articulados en los cuales se logre captar la verdadera dimensión de las posibilidades comerciales que tiene este cultivo (Cely, et al 2015).

5.2.1.3 Análisis y caracterización sectorial de cacao (*Theobroma cacao c*)

5.2.1.3.1 Características del sector

a) Historia del sector cacao

En el Ecuador, la producción a gran escala de cacao inicia desde la época de la independencia; incluso en el 1880, la producción de este producto se duplica; y en la década de 1890, el Ecuador se convierte en el principal exportador mundial de cacao, dinamizando así la economía del país, y gracias a ello se crearon los primeros bancos del país (PROEcuador 2013).

En el país, se desarrollan 2 tipos de cacao (ANECACAO (a) 2016):

- ✓ **Cacao Fino de Aroma.-** conocido también como Criollo o Nacional o Cacao Arriba, que es un tipo de cacao único en el mundo; se la reconoce por tener una fermentación muy corta y dar un chocolate suave de buen sabor y aroma, cuyo color característico es el amarillo. Posee un aroma y sabor único, de toques florales, frutales, nueces almendras, especias que hacen único y especial; siendo esencial para la producción del exquisito chocolate fino, gourmet y dark apetecido a nivel mundial. Este tipo de cacao posee una denominación de origen dada por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) del Ecuador.
- ✓ **Cacao CCN-51.-** conocido también como "*Colección Castro Naranja*" cuyo color característico es el rojo. Además, es reconocido por sus características de alto rendimiento para la extracción de semielaborados, ingredientes esenciales para la producción a escala de chocolates y otros sub productos. Además, es resistente a las enfermedades y su calidad es inferior a la variedad Nacional.

Es pertinente ratificar la mayor parte del cacao ecuatoriano corresponde a una mezcla del cacao Nacional, Trinitario y Forastero. La cantidad de cacao tipo Nacional, es decir Cacao Fino y de Aroma puro es cada día menor; no obstante, del total de la producción mundial de este tipo de cacao, Ecuador aporte con un 54%, convirtiéndose así en uno de los mayores productores de cacao fino y de aroma del mundo (PROEcuador 2013). Este privilegio se da por sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, lo que convierte que sea un productor por excelencia de Cacao Arriba fino y de aroma, cuyo sabor ha sido reconocido durante siglos en el mercado internacional (ANECACAO (a) 2016).

b) Producto y sub productos

A partir de la semilla del cacao se obtiene varios productos como el cacao en grano, cuatro productos intermedios (el licor de cacao, manteca de cacao, pasta de cacao y cacao en

polvo) y como producto terminado el chocolate. Comercialmente, Ecuador, produce y exporta los siguientes productos (PROECUADOR 2013):

- ✓ **Cacao en grano.-** es la semilla entera que ha sido fermentada y secada, llamado también cacao fermentado.
- ✓ **Semielaborados de cacao.-** son los subproductos del grano fermentados, y en el país se produce y se exportan los siguientes sub productos: Licor de cacao, polvo de cacao, manteca de cacao y torta de cacao.
- ✓ **Productos Terminados.-** son los productos finales del cacao, y están compuestos principalmente de chocolates, barras, tabletas, coberturas y bombones.

c) Zonas de producción

En el Ecuador, a producción de cacao se concentra en la región de la Costa; en 2012 representó el 77% de la superficie total del país. Las provincias que cuentan con una mayor superficie de cacao son Los Rios (21%), Guayas (21%) y Manabí (19%); también tiene una participación importante las provincias de Esmeraldas, Sucumbíos, Napo y El Oro. En la región de la Sierra se cultivan en las siguientes provincias: Cotopaxi, Bolívar, Pichincha, Azuay, Cañar y Loja. En la selva amazónica del Ecuador también se encuentra el cultivo de cacao, particularmente en las provincias de Napo, Sucumbíos, Orellana y Zamora Chinchipe (PROECUADOR 2013 y MAGAP/ SINGAP 2016).

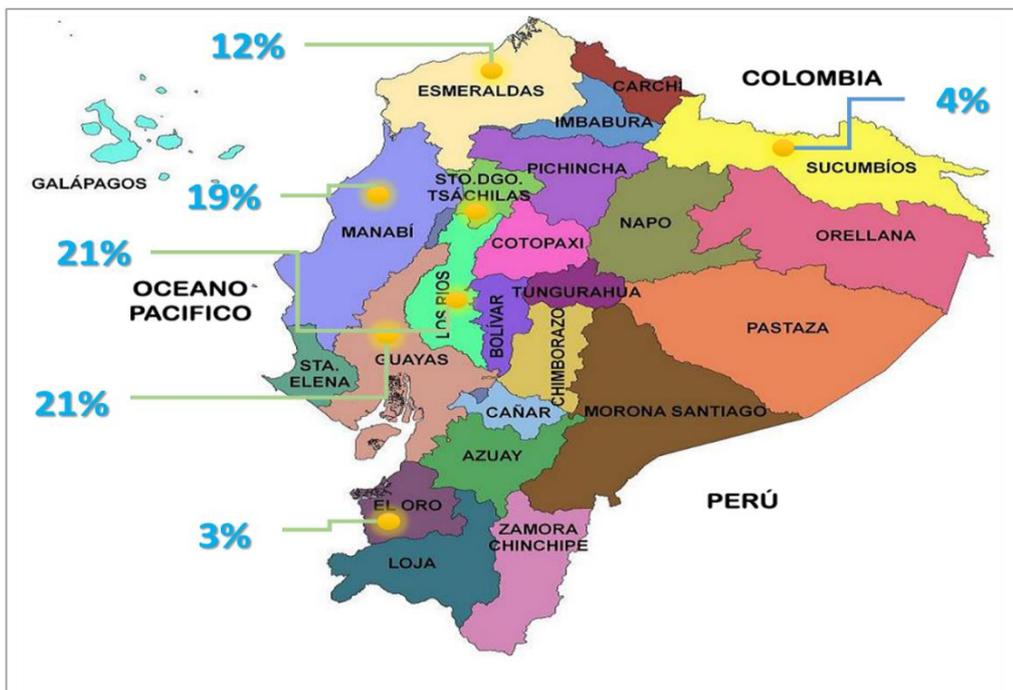


Figura 18. Zonas de producción de cacao en Ecuador - 2012

Fuente: MAGAP 2016.

Así mismo, existen diferentes sabores de cacao en el territorio del Ecuador, esto debido a las diferentes características de cada suelo y a la hidratación de diversos tipos de cacao. Según el mapa de sabores de ANECACO (a) (2016), Ecuador oferta 7 tipos de sabores (ver la figura 19), siendo estas:

1. **Norte y al Este de Esmeraldas (zona de montaña):** Hibridación de cacao Criollo con Nacional. Toque suave de flores de verbena, jazmín y rosas, y sabores frutales. Cuerpo medio.
2. **Occidente, centro y sur de Esmeraldas:** Perfil plano. Leves sabores a flores con especias, nueces y almendras. Cuerpo de baja intensidad.
3. **Al norte de Manabí y Santo Domingo de los Tsachilas:** Fuerte sabor de almendra, nuez y frutas frescas. Buen cuerpo.
4. **Occidente de Pichincha, La Concordia y al Norte de Santo Domingo:** La presencia de notas suaves de flores y frutos. Fuerte olor de maní. Otros aromas pobres.
5. **Oriente y Sur de Manabí, Los Rios, al Norte de Guayas y estribaciones de la Cordillera Occidental:** Perfil floral fuerte. Notas de rosas, jazmín, azahar, yerbaluisa, bergamota y cítricos. Cuerpo intenso.
6. **Selva Amazónica:** Fuerte perfil de fruta tropical. Carece de un buen cuerpo. Su olor se desvanece rápidamente en el paladar.
7. **Al Sur de Guayas, El Oro. Al Oeste de Cañar y Azuay:** Suave fragancia de flores. Notas frutales medianas (especias dulces). Mayor acides del país (combinación con cacao trinitario y/o venezolano).



Figura 19. Mapa de sabores de cacao del Ecuador.
Fuente: ANECACAO (a) 2016.

d) Producción y oferta nacional

Según los reportes del MAGAP (2014), la producción histórica nacional ha tenido un crecimiento positivo, pasando de 60.267 t en 2002 a 260.000 t en 2015 (ver el cuadro 18). Para el 2015, la producción nacional incrementó en un 8% con respecto al año 2014. El aumento de la producción se debe a la utilización de buenas prácticas agrícolas y a la incorporación de nuevas siembras gracias a la estrategia de proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma que el gobierno Ecuatoriano viene promoviendo para este sector.

Cuadro 18. Producción y rendimiento de cacao 2002 – 2015.

Año	Superficie, Área Cosechada (ha)	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
2002	363.544	60.267	0,17
2003	348.376	88.249	0,25
2004	336.358	89.680	0,27
2005	357.706	93.659	0,26
2006	350.028	87.562	0,25
2007	356.657	85.890	0,24
2008	376.604	94.300	0,25
2009	398.104	120.582	0,30
2010	360.025	132.100	0,37
2011	399.467	224.163	0,56
2012	390.176	133.323	0,34
2013	402.434	178.264	0,44
2014*	420.000	240.000	0,57
2015*	430.000	260.000	0,60

Fuente: SINAGAP 2016. * Proyecciones.

Con respecto al rendimiento, se observa una tendencia de alza hasta el año 2011. A partir de este año el rendimiento disminuyó, logrando nuevamente su recuperación desde 2013 (MAGAP 2014). Ver la figura 20.

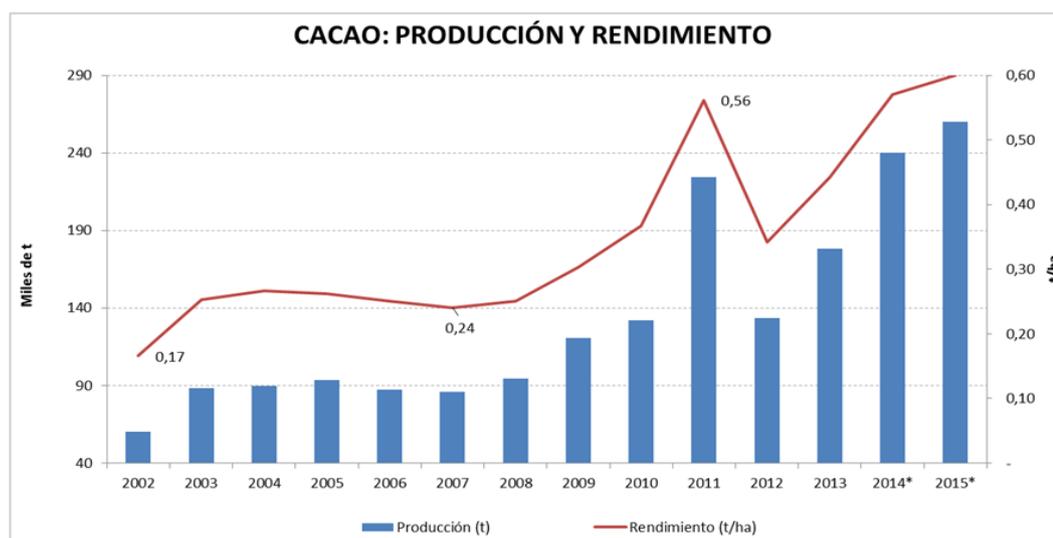


Figura 20. Producción y rendimiento de cacao 2002 – 2015.

Fuente: SINAGAP 2016. * Proyecciones.

Con respecto a la estructura productiva, la producción de cacao está concentrado en los pequeños productores, estos representan cerca de 67% del total de la Unidad de Producción Agrícola (UPA); los medianos productores constituyen cerca de 21% y el resto está enmarcado en la categoría de grandes productores (MAGAP 2016). En la figura 21 esquematiza lo dicho.

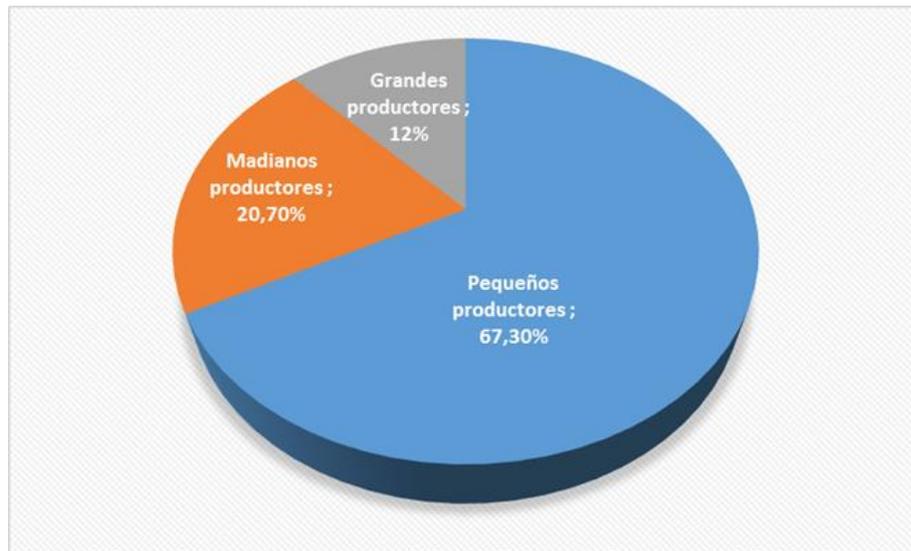


Figura 21. Estructura productiva de cacao. UPA Total: 96.816

Fuente: SINAGAP 2016.

Con respecto a la caracterización de los productores cacaoteros, en el Ecuador se categoriza como pequeño productor aquel que tiene hasta 20 ha. de cacao; el mediano productor de 20 a 50 ha. y gran productor aquel que posee mayor de 50 ha. de cacao. En cuanto a la proporción de la producción de cacao, en la mano de pequeños productores está el 50% de la producción, que para 2015 significó aproximadamente 130.965 t de cacao; los medianos productores acaparan cerca de 34% del total de la producción, que equivale a 88.706 t (MAGAP 2016). Además, se ha estimado que cerca de 600 mil personas estarían directamente vinculados en la cadena de cacao, lo que representa 4% de la PEA nacional y 12% de la PEA agrícola (Acebo 2016).

5.2.1.3.2 Evolución de las exportaciones

a) Exportaciones del sector

El sector de "Cacao y Elaborados", desde 2006 a 2015, ha tenido un crecimiento anual de 11% en montos y de 19% en volumen (Acebo 2016). Para el 2015 las exportaciones ecuatorianas de cacao, tanto cacao en grano como productos derivados, cerraron alcanzando un volumen total de 260 mil toneladas métricas, existiendo un incremento del 10% en relación al 2014 (ANECACAO (b) 2016). Ver la figura 22.

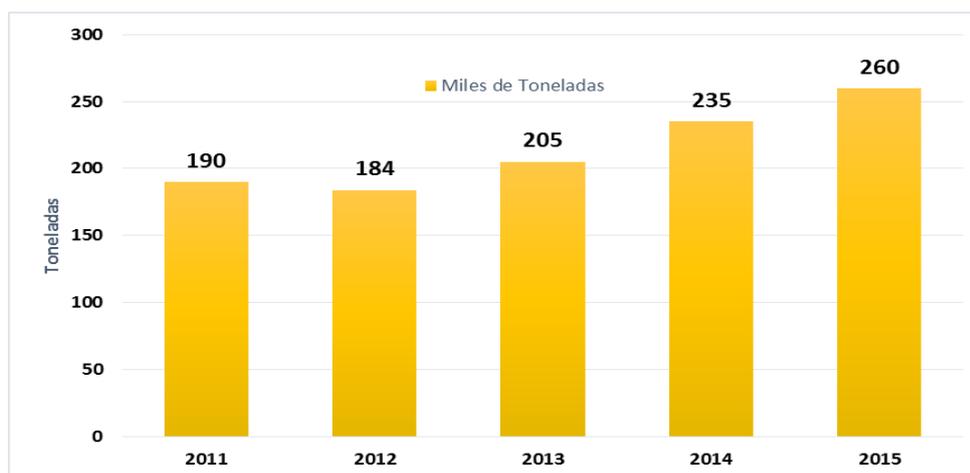


Figura 22. Exportaciones de cacao – Ecuador

Fuente: ANECACAO (b) 2015.

b) Exportaciones producto/ sub producto

Al culminar el 2015, 236 mil toneladas métricas de cacao en grano fueron exportadas por el país, lo que representa un 87% de participación de los volúmenes totales exportados; un 12% equivalente a 23 mil toneladas métricas correspondió a los envíos de los semielaborados de cacao, y un 0.8% para los productos terminados con 1.1 mil toneladas exportadas (ANECACAO 2016).

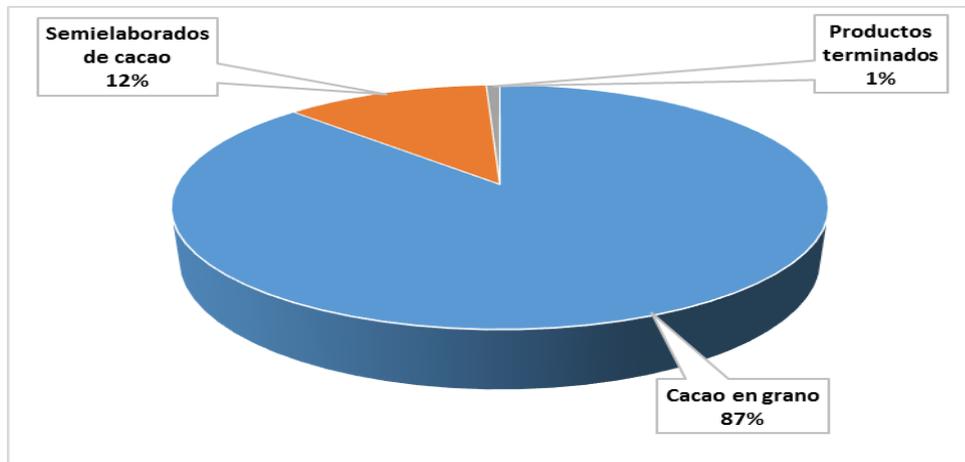


Figura 23. Exportaciones de productos y subproductos de cacao.

Fuente: ANECACAO (b) 2016.

Para el cacao en grano, tal como se denota en la figura 6, el 47% de las exportaciones ecuatorianas del 2015 pertenecieron a la calidad tipo Arriba Superior Época (ASE), que es la de menor requisitos de calidad entre los tipos de cacao variedad arriba, seguido por la variedad CCN-51 con el 30% de participación, un 18% correspondió a la calidad fino aroma Arriba Superior Selecto (ASS), la calidad fino de aroma Arriba Superior Summer Selecto (ASSS) representó un 5% y con menos de 1% de participación correspondió a cacao fino Arriba Superior Navidad (ASN) (ANECACAO 2016 y Acebo 2016).

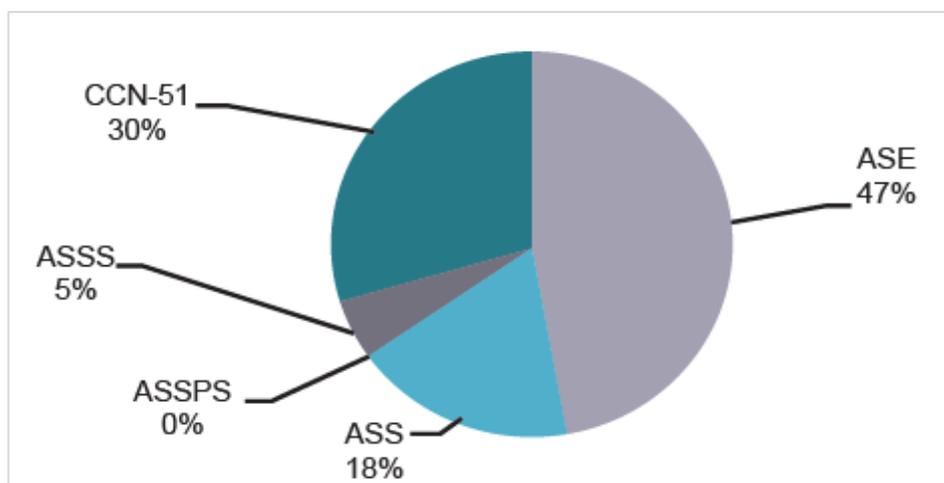


Figura 24. Exportaciones de productos y subproductos de cacao.

Fuente: Acebo 2016.

c) Destino de las exportaciones

Las exportaciones de la PEPA DE ORO en 2015, en un 39% estuvieron destinadas a los Estados Unidos de Norte América (91.3 mil toneladas métricas), seguidos por Holanda con un 14% (34 mil t), Malasia con 9% equivalente a 21 mil t y por México con el 8% de la participación (19 mil TM). Italia se ubica en el puesto 11 con 4,7 mil TM (ANECACAO (b) 2016).



Figura 25. Exportaciones de cacao en grano – 2015.

Fuente: ANECACAO (b) 2015.

Con respecto al destino de las exportaciones de productos semielaborados de cacao, Chile se mantiene como primer socio comercial para las exportaciones de los semielaborados ecuatorianos de cacao con el 12% de participación equivalente a 2.2 mil toneladas métricas; seguido por Holanda, con un 11% que representa 2.1 mil toneladas; le sigue Perú con un 11% (2 mil t) y como cuarto país de destino se ubica E.E.U.U. con un 11% de participación (ANECACAO (b) 2015). Ver la figura 26.

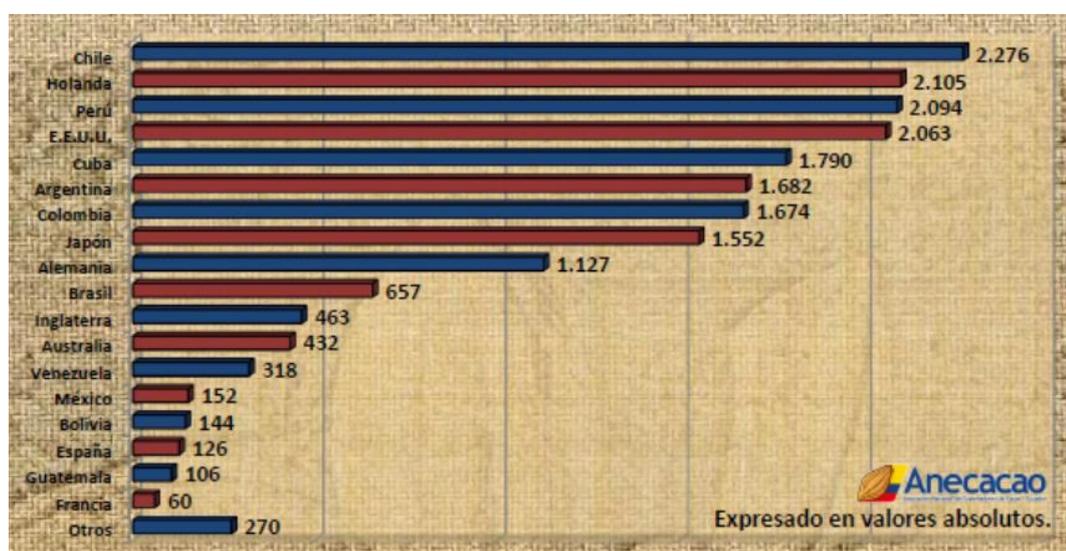


Figura 26. Exportaciones de cacao semielaborados – 2015.

Fuente: ANECACAO 2015.

d) Evolución de los precios

La volatilidad de los precios ha sido una característica típica de este sector. Así demuestran las estadísticas reportadas por ICCO. El precio promedio internacional de cacao en 2016 (hasta el agosto), ha bordeado en US \$ 3040,6 /t (ICCO 2016).

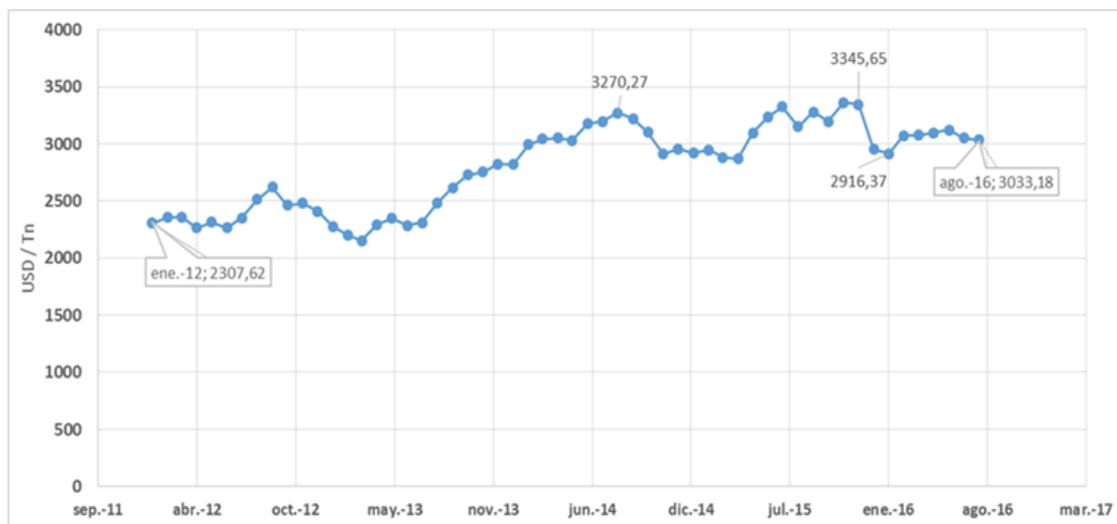


Figura 27. Precio promedio mensual internacional de cacao en grano: 2012 – 2016 (USD/t).

Fuente: ICCO 2016.

En el Ecuador, históricamente, desde 1959 hasta 2013, el precio promedio fue de US \$ 1.554,8/t, alcanzando un máximo histórico de US \$ 5.368,0 /t en julio de 1977 y un récord bajo de US \$ 211,0 /t en julio de 1965 (PROECUADOR 2013).

Con respecto al precio por calidad, tal como se puede apreciar en la figura 9, el precio a nivel del productor de cacao fino de aroma, durante el periodo 2012 a 2016, ha tenido un incremento positivo, que en promedio alcanza un valor de US \$ 2.276,82/t, equivalente a US \$ 103,49/qq; este incremento de precio se debe fundamentalmente al aumento de la demanda internacional. No obstante, el precio pagado por el cacao fino no es significativo frente al precio de cacao corriente (CCN – 51), valor que bordea en US \$ 2.266,48/t (103,02/qq); apenas una diferencia de 0,5% (SINAGAP 2016)

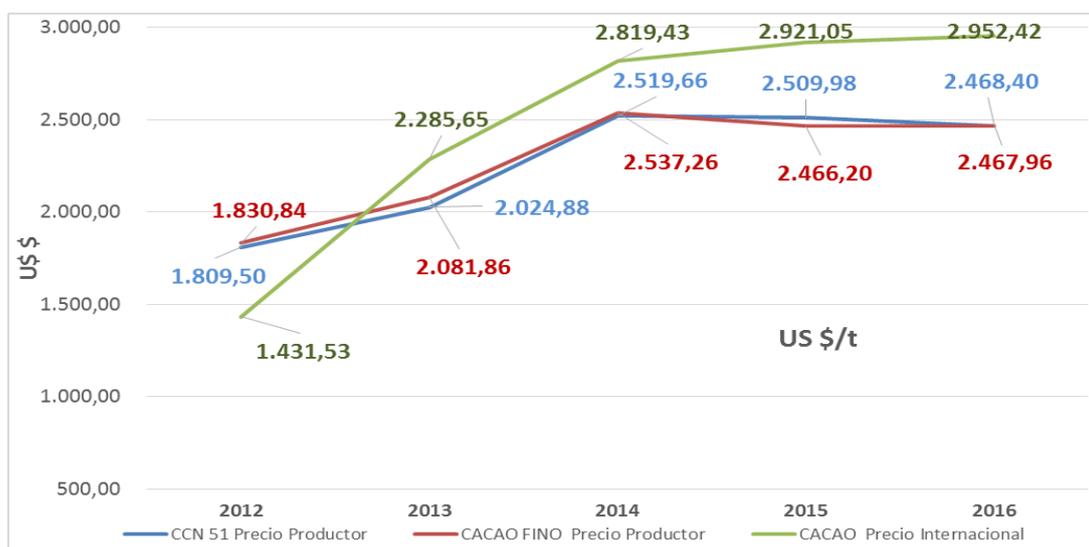


Figura 28. Precio productor referencial por calidad de cacao: grano de cacao, 2012 – 2016.
Fuente: SINAGAP 2016.

Esta indiferencia de precio por calidad, se debe fundamentalmente a la estructura de comercialización (dominado por los intermediarios) y tratamiento post-cosecha, lo que desmotiva y reduce los incentivos para que los productores realicen inversiones en el mantenimiento, rehabilitación o renovación de sus plantaciones de cacao fino (Acebo 2016).

En lo referente al comportamiento de los precios en los diferentes niveles de la cadena, sigue la misma secuencia de comportamiento internacional (figura 29). Un mejor precio alcanzó en 2010, a partir de esa fecha su decaimiento ha sido notorio; hubo una breve recuperación en 2013 y 2014, no así para el 2015, en donde hubo un decrecimiento de 8% frente al año anterior, ubicándose en US \$ 100/ quintal (MAGAP – SINAGAP 2016).

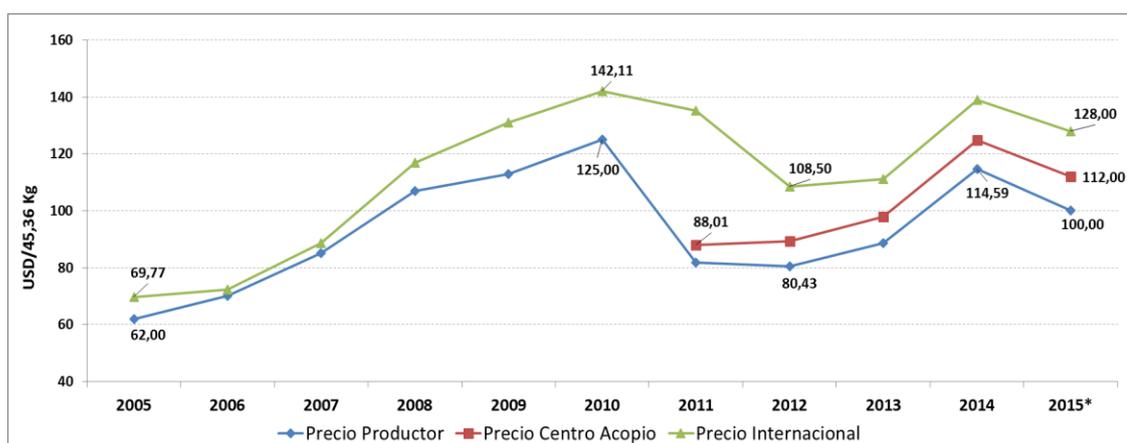


Figura 29. Cacao: Comportamiento de los precios en diferentes niveles; 2005 – 2015.
Fuente: SINAGAP 2016.

Situación similar sucede con los precios a nivel de centros de acopio, para el 2015 el precio promedio en bordeaba en 112/quintal de 45,36 kg (SINAGAP/ MAGAP 2016).

5.2.1.3.3 ACCESO AL MERCADO

Ecuador en estos últimos años ha promovido la diversificación de los mercados. Actualmente se tiene apertura mercados para la exportación de cacao en grano y sus

derivados en cerca de 42 países del mundo, siendo los más representativos Estados Unidos, Países Bajos, México, Alemania, Bélgica, Malasia, China, Canadá, Colombia, España, Italia, Japón, Brasil, Perú, Chile, Estonia, Indonesia, Argentina, Venezuela, Cuba, Francia, Australia, Bolivia, Corea del Sur, Reino Unido, Guatemala, entre otras. Además, está en prospección para incursionar hacia otros nuevos países del mundo (PROECUADOR 2016 y AGROCALIDAD 2016).

Con respecto a las normativas y requisitos de calidad y otras exigidas para el consumo y exportación de Cacao, Ecuador cumple con todas estas normativas. Es más, la Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro, AGROCALIDAD, es la Entidad Nacional competente que promueve y vigila estos procesos; y al mismo tiempo promueve la apertura de mercado de productos agrícolas (AGROCALIDAD 2016).

La Norma Técnica Ecuatoriana (NTE) aplicada para el consumo y comercialización de cacao es la norma llamada NTE INEC 175, 176 y 177, protocolos que se basan en las normas internacionales como ISO 9000; la primera norma incluye los métodos de ensayo de corte, la segunda establece los requisitos de calidad y la última delimita las reglas y las condiciones para el muestreo (ANECACAO (a) 2016).

5.2.1.3.4 Compañías y estructuras

a) Compañías y empresas del sector

Existen diversas asociaciones y gremios en este sector, tanto para grupo de productores, transformadores y comercializadores. Entre los más importantes están (PROECUADOR 2013):

- ✓ Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO)
- ✓ Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma" (APROCAFA)
- ✓ Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino de Aroma del Ecuador (CONCACAO)
- ✓ Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE)
- ✓ Federación de Cacaoteros del Ecuador (FEDECADE)
- ✓ Corporación de Agroindustriales de Cacao del Ecuador (CORPCACAO)
- ✓ Asociación Nacional de Cacaoteros (ASOCACAO).

Según la información facilitada por la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) y de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de Agro (AGROCALIDAD), se constata la existencia de 96 empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de cacao y sus derivados (Capítulo 18 del código arancelario); de este total, 35 empresas mantiene el estatus orgánico, es decir, promueven y tienen la certificación orgánica. De las 35 empresas de estatus orgánico, cerca de 37% de empresas, que representa 13 compañías, son de carácter asociativo – cooperativo; y de estos, 7 empresas están dedicadas a la exportación de cacao. En la sección de selección y priorización de las empresas, se amplía la información vinculada a esta tipología empresarial.

b) Certificaciones

Según los datos proporcionados por AGROCALIDAD (2016), departamento de "Inocuidad de Alimentos", se puede constatar que para el 2015, solo 3% del total de las exportaciones (toneladas) correspondieron a cacao orgánico, el resto pertenece al cacao convencional. Es decir, del total exportado en 2015 que corresponde a 260.100 t, solo 7.415 t recae en la categoría de cacao orgánico.

Situación similar sucede con la área productiva, apenas el 3% de área total, equivalente a 13.902,43 ha. incumbe a la producción orgánica (AGROCALIDAD A 2016).

En este mismo ámbito, el cacao orgánico del Ecuador esta abalizada con la certificación orgánica; además varias empresas mantienen y promueven certificaciones de comercio justo y Rainforest, principalmente. Sin embargo, puede y existe condiciones para acceder a otro tipo de certificación como: Kosher, BMP, HACCP, BCR (Consortio Británico de Minoristas) y certificación UTZ (PROECUADOR 2013).

5.2.1.3.5 Competitividad del sector

En términos generales, podemos ratificar que Ecuador se ha vuelto muy competitivo a nivel internacional en el mercado cacaotero; especialmente con el tipo de Cacao Fino y de Aroma, que es un tipo único de cacao, que al ser de fermentación corta, da un chocolate de sabor y aroma excepcional (IDES 2016). En efecto, la industria cacaotera ecuatoriana, actualmente lidera como primer productor mundial de cacao fino o de aroma y, en marco global cacaotero, está dentro de los 7 mejores productores de cacao (Acebo 2016).

Es más, estas apreciaciones se sustenta en algunos estudios especializados. Por ejemplo, Garzón (2013) estudio el nivel de la competitividad de cacao; sus resultados demostraron que tanto el cacao en grano, coma la pasta o licor de cacao y manteca de cacao presentan una inserción óptima y adecuada en los mercados internacionales, es decir, el cacao ecuatoriano está en la situación de "Éxito" (Garzon 2013).

Para llegar a esta conclusión, el autor utilizó el concepto de "Índice de inserción al mercado internacional", ratio que permite analizar si los países están en una posición de ganadores o perdedores en el mercado internacional, y su cálculo se basa en estas dos variables: posicionamiento (tasa de crecimiento de las exportaciones de un país en el mercado internacional) y eficiencia (tasa de crecimiento anual de la participación de las exportaciones del producto en el total de las exportaciones mundiales). Al combinar estos dos indicadores se tiene cuatro escenarios: 1) Situación de "Éxito" cuando dos indicadores son favorables, considerada como la situación óptima pata el sector; 2) Situación de "Oportunidades pérdidas", si posicionamiento es favorable pero la eficiencia es baja; 3) Situación de "Vulnerabilidad", si el posicionamiento es desfavorable pero la eficiencia es alta, y 4) Situación de "Retirada", si posicionamiento y eficiencia son negativos (Garzón 2013).

No obstante, la industria adolece de ciertas falencias, entre las que está baja productividad, acentuada cuota de cultivos con más de 20 años de edad, prevalencia de tecnologías de producción tradicional, escasos incentivos para el productor de "Cacao Nacional" que no recibe una diferenciación sustancial de precios respecto a la "Variedad corriente", larga cadena de intermediación y concentración de mercado en las etapas de procesamiento de cacao y fabricación de chocolate (Acebo 2016).

Dada la importancia del sector y con el afán de fortalecer la cadena de cacao, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca (MAGAP), desde 2012 viene promoviendo el programa de "Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma". La propuesta busca "reactivar al sector productivo de Cacao Nacional Fino y de Aroma, contribuyendo a reposicionar y consolidar el buen nombre del Ecuador como productor del mejor cacao del mundo, además de promover la productividad, rentabilidad, investigación, mejoramiento de la calidad e institucionalidad de la cadena de valor" (MAGAP 2016).

5.2.1.3.6 Perspectivas y potencialidades del sector

a) Proyecciones y expectativas de producción

En Ecuador, las perspectivas de mejorar e incrementar la producción cacaotera son muy prometedoras. De hecho, en el país, a través del programa de Reactivación de Cacao Fino y de Aroma, que prevé en los próximos 10 años (hasta 2021) renovar 284 mil hectáreas de cacao y establecer 70 mil hectáreas de nuevas plantaciones; esto es, pasar de 150 mil toneladas de oferta exportable a 300 mil toneladas métricas por año (MAGAP 2016).

Igualmente, se prevé que para finales de 2016, Ecuador cuente ya con un sistema de trazabilidad para la comercialización de Cacao Nacional Fino y de Aroma; instrumento que permitirá mejorar las negociaciones en los diferentes países de destino (MAGAP 2016).

b) Perspectivas de consumo y demanda

Recientes estudios aseguran el crecimiento sostenido de la demanda mundial de cacao, en particular de cacao fino y chocolate de alta calidad. Actualmente, EEUU y Europa son los mercados de chocolate más importantes a nivel mundial por lo que las tendencias en el consumo que se gesten en dichas zonas serán relevantes para la industria global (Acebo 2016).

Así mismo, se ha visto un crecimiento importante de la demanda de productos de cacao y chocolate en los nuevos mercados de los países de economía emergentes y en desarrollo, que según ICCO, han contribuido con dos tercios del aumento de la demanda total de cacao en los últimos 5 años (Acebo 2016). Entre las principales tendencias que marcan el consumo y la demanda del cacao y chocolate en los mercados de Estados Unidos y Europa, se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 19. Tendencias en los principales mercados de chocolates

MERCADO	TENDENCIAS
EEUU	<ul style="list-style-type: none"> - Chocolate con propósito ético y social - De la pepa a la barra de chocolate (chocolates oscuros, con cacao de origen único, elaborados en forma artesanal) - Chocolate saludable (negro con frutas deshidratadas y nueces) - Con alto contenido de cacao (Premium)
EUROPA	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupación de consumidores por cuidado de la salud (Chocolate negro con alto porcentaje de cacao) - Interés en temas sociales (mayor demanda de productos sociales, en especial en el mercado Premium)

Fuente: PROECUADOR 2013 y Acebo 2016.

Tal como se puede ver en el cuadro, las tendencias son muy visibles, tanto en el mercado europeo como en el americano, el cuidado de la salud, el medio ambiente y aspectos sociales son factores importantes al momento de comprar productos. Así mismo, las certificaciones internacionales son muy valoradas en el comercio mundial, lo que garantiza la calidad del producto, la conservación del medio ambiente y las condiciones sociales y laborales de los productores; adicionalmente, las exigencias por la trazabilidad está volviendo a ser una condición obligatoria (PROEcuador 2013).

Una cuestión importante que hay resaltar tanto para el mercado europeo y como para los nuevos mercado emergentes, es el incremento de consumo de chocolates más económicos, lo que significa que los agentes comerciales buscaran cacao de menor calidad, lo que acarrearía a una reducción importante de costos de producción; en ese marco, se estima que las marcas privadas o de supermercados con productos económicos ganen mayor participación en el mercado, especialmente en segmentos tales como tabletas y chocolates de temporada (PROEcuador 2013).

En definitiva, la tendencia que define al mercado europeo de cacao, en donde incluye Italia, están enfocadas en la salud y en los asuntos de sustentabilidad. En efecto, la preocupación de un segmento de consumidores hacia el cuidado de la salud los lleva a buscar el chocolate negro "dark", con altos porcentajes de cacao; mientras que la preocupación hacia los temas sociales los ha llevado a aumentar la demanda de productos certificados, como: Comercio Justo, certificación orgánica, UTZ Certified, Rainforest Alliance (PROEcuador 2013).

5.2.2 SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN INICIAL DE LAS EMPRESAS PROVEEDORES DE QUINUA, AMARANTO Y CACAO

En las siguientes secciones se expone los resultados de la discriminación de las empresas; alcances que están organizadas por componente – producto demandado por la empresa ALCE NERO: quinua, amaranto y cacao.

La base de datos que se utilizó para esta primera priorización y selección de las empresas, proviene de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) y de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad de Agro (AGROCALIDAD), instancias que regulan el estatus sanitario agroalimentario y promueven la cultura exportador y desarrollo de comercio exterior.

5.2.2.1 PRODUCTO QUINUA Y SUS DERIVADOS

En el caso de quinua, del total de 38 empresas dedicadas a la producción y comercialización de cereales, en donde incluye la quinua (Capítulo 10 del código arancelario), 35 empresas mantienen el estatus orgánico. De estos, solamente el 11%, que representa 4 empresas, son de carácter asociativos y todas ellas están dedicadas a la exportación. Ver el cuadro 20. En la sección de anexos (10.3.1), se detalla el listado de las empresas y las variables utilizadas para la discriminación.

Cuadro 20. Síntesis de las empresas priorizadas para el producto quinua y sus derivados

VARIABLE	DETALLE	FUENTE
Partida arancelaria:	10... Cereales	FEDEXPOR

Total de empresas:	38	http://www.fedexpor.com/directorio/buscaador
Estatus orgánico (Nº):	35	AGROCALIDAD – Dirección de orgánicos. http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-direccion-de-organicos/
Tipo asociativo (Nº):	4	
Alcance exportación (Nº):	4	

Fuente: FEDEXPOR 2016 y AGROCALIDAD 2016.

En definitiva, solamente las 4 empresas asociativas/cooperativas dedicadas a la producción y exportación de quinua orgánica, entran a la segunda fase de estudio y priorización. Siendo estas:

- Agrícola Compañía Limitada Ecopallana, Compañía de Responsabilidad Limitada (ECOPALLANA)
- Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH)
- Productos Orgánicos Chimborazo SUMAKLIFE CIA. LTDA
- Maquita Cushunchi Comercialicemos como Hermanos (MCCH) -Proyecto Quinua

En la sección de “*Perfil empresarial y elección de las Empresas Asociativas*” se detalla la caracterización de cada uno de ellas.

5.2.2.2 PRODUCTO AMARANTO Y SUS DERIVADOS

En lo referente a amaranto, al igual que quinua, del total de 38 empresas dedicadas a la producción y comercialización de cereales, en donde incluye amaranto (partida arancelaria 10), solo 2 empresas están dedicadas a la producción y comercialización de este producto, las dos son de estatus orgánico y pertenecen a la tipología empresarial individual privado; por lo tanto no se tiene ninguna empresa de tipo asociativo, lo que significa que no existen empresas proveedores de amaranto que cumplan con las condiciones y requerimiento exigidos por la empresa ALCE NERO. Ver el cuadro 21.

Recordemos que el cliente ALCE NERO, para la selección de sus proveedores, entre varios de sus requisitos que exige, uno de los más importantes es que sean empresas de tipo asociativo, sino hay esta condición simplemente se descarta. En la sección anexos (10.3.2), se detalla el listado de las empresas vinculadas en la producción y comercialización de amaranto así como las variables utilizadas para la discriminación.

Cuadro 21. Síntesis de las empresas priorizadas para el producto amaranto y sus derivados.

VARIABLE	DETALLE	Fuente
Partida arancelaria:	10... Cereales	FEDEXPOR
Total de empresas (Nº):	38	http://www.fedexpor.com/directorio/buscaador
Estatus orgánico (Nº):	2	AGROCALIDAD – Dirección de orgánicos.
Tipo asociativo (Nº):	0	

Alcance exportación (N°):	0	http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-direccion-de-organicos/
---------------------------	---	---

Fuente: FEDEXPOR 2016 y AGROCALIDAD 2016.

5.2.2.3 Producto cacao y sus derivados

En lo concierne a cacao, del total de 96 empresas involucradas en la producción y comercialización de cacao y sus derivados (Capítulo 18 del código arancelario), 35 empresas mantienen el estatus orgánico, lo que corresponde un 36% del total. De este total, solo 13 empresas (37%) son de carácter asociativo - cooperativo; y de estos, 6 empresas están dedicadas a la exportación Ver el cuadro 20. En la sección de anexo (10.3.3), se detalla la caracterización inicial de las empresas así como las variables utilizados para la discriminación.

Cuadro 22. Síntesis de las empresas priorizadas para el producto Cacao y sus derivados

VARIABLE	DETALLE	FUENTE
Partida arancelaria:	18... Cacao y sus derivados	FEDEXPOR
Total de empresas (N°):	96	http://www.fedexpor.com/directorio/buscador
Estatus orgánico (N°):	35	AGROCALIDAD – Dirección de orgánicos.
Tipo asociativo (N°):	13	
Alcance exportación (N°):	6	http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-direccion-de-organicos/

Fuente: FEDEXPOR 2016 y AGROCALIDAD 2016.

En definitiva, solamente estas 6 empresas entran en el nuevo marco de estudio y priorización. Estas empresas son:

- Compañía Exportadora de Cacao de Aroma y Orgánico CECAO S.A. (CECAO)
- Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas Atacames y Muisne (FONMSOEAM)
- Asociación de Productores Orgánicos de Vinces (APOVINCES)
- Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral (UROCAL)
- Asociación de Pequeños Productores Bananeros el Guabo (GUABO)
- Fundación CHANKUAP "Recursos para el Futuro" (CHANKUAP)

En la sección de "Perfil Empresarial y Elección de las Empresas Asociativas" se detalla la caracterización de cada uno de estas empresas.

5.2.3 PERFIL EMPRESARIAL Y ELECCIÓN DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE QUINUA Y CACAO

5.2.3.1 Perfil empresarial y elección de las empresas asociativas de quinoa

Los resultados que se exponen a continuación abordan desde las tres perspectivas. Una vinculada desde óptica de "Perfil empresarial", la otra desde el ámbito de la "Oferta

empresarial" y la última desde componente de "Priorización y elección empresarial". En las siguientes secciones se sintetizan los alcances de cada uno de estos componentes, y en la sección de anexos (10.4) se presenta el detalle completo del perfil empresarial de las empresas asociativas.

5.2.3.1.1 Perfil empresarial de las empresas asociativas

5.2.3.1.1.1 Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH)

COPROBICH, fundada en 2003, es una corporación de productores legalmente reconocida de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro y de servicio. Agrupa a 575 asociados, procedentes de 86 comunidades de los cantones Riobamba, Colta, Guamote, Guano y Penipe de la provincia de Chimborazo, república de Ecuador. Su perfil empresarial se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 23. Perfil y datos generales de la empresa COPROBICH

Tipo de empresa:	Asociativo – pyme
RUC/CC:	0691710343001
Sector:	Agricultura y agroindustria
Nº de productores:	575 miembros
Año de creación:	2003
Dirección:	Primero de Agosto, sector Misquilli.
Ciudad:	Colta – Cajabamba
Provincia:	Chimborazo
Telefax:	+593
Móvil:	+ 593 998330568
Sitio Web:	www.coprobich.com
Representante legal:	Manuel Abemañay Mullo
Gerente/ administrador:	Daniel Pilamunga, E-mail: info@coprobich.com ; contabilidad@coprobich.com
Productos:	Quinoa orgánica, harina de quina, chocolate con quinoa

Fuente: PROECUADOR 2016, FEDEXPOR 2016, COPROBICH 2016.

5.2.3.1.1.2 Productos Orgánicos Chimborazo SUMAK LIFE CIA. Ltda.

SUMAK LIFE Cía. Ltda., es una empresa asociativa fundada el 31 de enero de 2006, constituye la principal empresa acopiadora, procesadora y comercializadora de quinoa orgánica en el Ecuador. La empresa agrupa a cerca de 770 productores procedentes de 100 comunidades rurales de los cuatro cantones (Riobamba, Colta, Guamote y Penipe) de la provincia de Chimborazo. En el cuadro 24 se resume su perfil institucional.

Cuadro 24. Perfil y datos generales de la empresa SUMAK LIFE.

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	0691714993001
Sector:	Hierbas y té, cereales, agricultura y agroindustria
Nº de productores:	770 miembros
Año de creación:	2006
Dirección:	Velasco 20 -60 y Guayaquil

Ciudad:	Riobamba, San Francisco
Provincia:	Chimborazo
Telefax:	593 (03) 2942410/ 2961625/ 2942410.
Móvil:	593 0984232850 / 0998248242
Web:	www.sumaklife.com.ec
Representante legal:	Juan Pérez.
Gerente/ Administrador:	Eco. Patricio Juelas; E-mail: pjuelas@yahoo.es ; lorecg@sumaklife.com.ec
Productos:	Quinua en grano y harina de quinua, pop natural, pop con miel de panela orgánica y elaborada de quinua, como: galletas, barras energéticas, cereal natural, cereal panela, quinua choc.

Fuente: PROECUADOR 2016, FEDEXPOR 2016, SUMAKLIFE 2016.

5.2.3.1.1.3 Agrícola Compañía Limitada ECOPALLA, Compañía de Responsabilidad Limitada (ECOPALLANA).

ECOPALLA, es una empresa asociativa bajo la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada (CRL), constituida en 2014 y conformada por 51 pequeños productores de quinua provenientes de la los cantones de Riobamba, Colta, Guamote y Alausí de la provincia de Chimborazo (ECOPALLANA 2016). Su perfil empresarial se recapitula en el siguiente cuadro.

Cuadro 25. Perfil y datos generales de la empresa ECOPALLANA

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	0691744078001
Sector:	Agricultura y agroindustria
Nº de productores:	51 miembros
Año de creación:	2014
Dirección:	Calle Boyacá Nº 23-19 y Colon
Ciudad:	Riobamba – Merced
Provincia:	Chimborazo
Telefax:	+593 032961337
Móvil:	+ 593 0994284896
Sitio Web:	-----
Representante legal:	Hernán Moreno E – mail: moreno.hm@hotmail.com
Gerente/ administrador:	E- mail: ecopallana@hotmail.com
Productos:	Quinua en grano orgánico y convencional, Chía, Chocho, Trigo, Cebada y Arveja.

Fuente: AGROCALIDAD 2016, ECUADOR PYMES 2016, ECOPALLANA 2016.

5.2.3.1.1.4 Fundación Maquita Cushunchic - MCCH – Proyecto Quinua

MCCH – Proyecto quinua, es parte de la empresa social de la Fundación Maquita Cushunchic. La empresa social de la fundación, inicia sus actividades en 1989, con el fin de que las campesinas y campesinos de escasos recursos del país tuvieran una alternativa para comercializar sus productos en forma digna y solidaria. En el cuadro 26 se sintetiza el perfil empresarial de MCCH – Proyecto quinua.

Cuadro 26. Perfil y datos generales de la empresa ECOPALLANA.

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	-----
Sector:	Alimentos y agroindustria
Nº de productores:	770 miembros
Año de creación:	2014
Dirección:	Panamericana Sur, Km 12
Ciudad:	Calpi, cantón Colta
Provincia:	Chimborazo
Telefax:	(+593)
Móvil:	593 9 99180179
Sitio Web:	www.maquitaproductos.com
Representante legal:	Paula Nuñez
Administrador/ Gerente:	Hernán Sánchez; chcomercialproductos@maquita.com.ec
Productos:	Quinoa en grano orgánico y convencional.

Fuente: AGROCALIDAD 2016. MAQUITA 2016.

5.2.3.1.2 Oferta empresarial de las empresas asociativas

El análisis de la oferta empresarial se centró en el estudio de los componentes de producto, precio, plaza y medios de promoción de las empresas proveedoras de quinoa. Los resultados del estudio se sintetizan en el cuadro 27.

Tal como se puede observar en el cuadro, todas las empresas, excepto MCCH – Proyecto Quinoa (quien no responde a la encuesta), están dispuestas a expandir hacia nuevos los mercados, y particularmente están interesados en vincular con las empresas importadoras Italianas y Francesas. Por otro lado, solo la empresa SUMAK LIFE genera y oferta 100% quinoa orgánica; mientras que el resto ofrece tanto quinoa orgánico como convencional.

Con respecto a la variedad de quinoa, en las empresas prevalece la oferta de la variedad nativa de color crema / blanco, aunque en menor grado, se comercializa la variedad Tunkahuan. En lo referente a las certificaciones, todas las empresas mantiene y promueven la certificación orgánica otorgado por BCS OKO – GARANTIE de Alemania. No obstante, la empresa MCCH – Proyecto Quina a parte de la certificación orgánica dispone la certificación de Comercio Justo (FLO) y la certificación ISO 9001; mientras que la empresa COPROBICH a más de poseer certificación orgánica y de comercio justo, dispone de la certificación SPP, incluso a corto plazo van a poseer la certificación JAS, HCCCP y BPM.

En cuanto al volumen ofertado, la empresa SUMAK LIFE es la que lidera en el cantidad ofertado; además es 100% quinoa orgánica; en efecto, en los últimos tres años (2014 – 2016) ha ofertado, en promedio, 585 t/año, para el 2016 su oferta asciende a 450 t. Le siguió la empresa COPROBICH con una oferta promedio, de los últimos 3 años, de 313 t/año, para el 2016 se prevé ofertar 330 t. Finalmente, en el tercer lugar se ubica la empresa ECOPALLANA, su oferta para el 2016 asciende a 200 t.

Cuadro 27. Caracterización de la oferta empresarial de quinua de las empresas asociativas

VARIABLES	EMPRESAS ASOCIATIVAS			
	COPROBICH	SUMAK LIFE	ECOPALLANA	MCCH - PROYECTO QUINUA
Alcance y ampliación de mercado:				
<i>Disponibilidad de venta a nuevos mercados y clientes:</i>	Si	Si	Si	Sin respuesta
<i>Disponibilidad de venta al mercado Italiano/ Francés:</i>	Si	Si	Si	Sin respuesta
Características del producto:				
<i>Tipo de producto ofertado:</i>	Quinua en grano orgánico y convencional	Quinua en grano orgánico.	Quinua en grano orgánico y convencional	Quinua en grano orgánico y convencional
<i>Variedad y porcentaje de quinua ofertada:</i>	Variedad nativa: 100% de color blanco – crema	Variedad nativa: 100% de color blanco – crema	Variedad Tunkahuan: 20% Variedad nativa: 80%	Sin respuesta
<i>Calidad de quinua ofertada:</i>	Quinua orgánica: 90% Quinua convencional: 10%	Quinua orgánica: 100%	Quinua orgánica: 80% Quinua convencional: 20%	Quinua orgánica: 28% Quinua convencional: 72%
<i>Tipo de certificación:</i>	Certificación orgánica Certificación comercio justo SPP EC - BIO - 141 Proyección: BMP, JAS, HCCP Otorgado por: BCS OKO-GARANTIE de Alemania	Certificación orgánica Otorgado por: BCS OKO-GARANTIE de Alemania	Certificación orgánica Otorgado por: BCS OKO-GARANTIE de Alemania	Certificación orgánica Certificación Comercio Justo - FLO Certificación ISO 9001 Otorgado por: BCS OKO-GARANTIE de Alemania y FLOCERT
<i>Volumen ofertado: Contenedor 20 pies (Cont.) = 20 Tn, 800 sacos de 25 Kg.</i>	2014: 300 t/ año; 15 Cont. 2015: 310 t/ año; 15,5 Cont. 2016: 330 t/ año; 16,5 Cont.	2014: 430 t/ año; 21,5 Cont. 2015: 875 t/ año; 43,75 Cont. 2016: 450 t/ año; 22,5 Cont.	2014: 100 t/ año; 4,5 Cont. 2015: 130 t/ año; 5,9 Cont. 2016: 200 t/ año; 9,09 Cont.	2015: 676,06 t/ año; 33,8 Cont.
<i>Oferta exportable (2016):</i>	Quinua en grano orgánico: 14,8 Cont. Quinua en grano convencional: 1,7 Cont.	Quinua en grano orgánico: 22,5 Cont.	Quinua en grano orgánico: 7 Cont. Quinua en grano convencional: 2 Cont.	Sin respuesta
<i>Destino de exportación (2015):</i>	Francia, Alemania, Bélgica, Holanda y Colombia	Alemania, Estados Unidos, Inglaterra y Francia.	Colombia.	Estados Unidos, Cánida y Alemania
<i>Oferta exportable mercado meta:</i>	Empresa Italiana: 120 t/ año; 6 Cont. Empresa Francesa: 120 t/ año; 6 Cont.	Empresa Italiana: 20 t/ año; 1 Cont. Empresa Francesa: 20 t/ año; 1 Cont.	Empresa Italiana: 132 t/ año; 6,6 Cont. Empresa Francesa: 132 t/año; 6,6 Cont.	Empresa Italiana: Sin respuesta Empresa Francesa: Sin respuesta
<i>Periodos de exportación:</i>	Mes inicio de exportación: Octubre Mes de finalización de exportación: Septiembre.	Mes inicio de exportación: Enero Mes de finalización de exportación: Diciembre.	Mes inicio de exportación: febrero. Mes de finalización de exportación: Noviembre.	Sin respuesta

Continua...

VARIABLES	EMPRESAS ASOCIATIVAS			
	COPROBICH	SUMAK LIFE	ECOPALLANA	MCCH - PROYECTO QUINUA
Análisis y referencia de precio:				
<i>Precio de producto al cliente (Valor FOB):</i>	Quinua en grano orgánica/ CJ/ SPP: US \$ 2.600 a 3.000/t. Quinua en grano convencional: US \$ 2.100 a 2.500/t.	Quinua en grano orgánica US \$ 2.100 a 2.500/t.	Quinua en grano orgánica: US \$ 2.000/t. Quinua en grano convencional: US \$ 2.000/t.	Sin respuesta
<i>Formas - modalidades de pago:</i>	Giro bancario	Giro bancario.	Giro bancario; carta de crédito	Sin respuesta
<i>Necesidades de pre financiamiento:</i>	Si. Requiere para el acopio de la materia prima, 50% del monto del contrato (julio - agosto).	Si. Valores que varían entre US \$ 100.000 a 300.000 dólares norteamericanos.	Sin respuesta	Sin respuesta
<i>Necesidades de apoyo económico – no monetario:</i>	Si. Requieren para promover el premio SPP, apoyo a emprendimientos de grupo de jóvenes, mujeres, cuidado del medio ambiente, pago certificaciones, capacitación a productores, asesorías, fondo mortuorios, etc.	Si. Requieren apoyo principalmente en asistencia técnica en los cultivos y asesoría comercial.	Sin respuesta.	Sin respuesta
Plaza y canales de distribución:				
<i>Sistema de transporte utilizado:</i>	Vía marítima	Vía marítima	Vía marítima	Vía marítima
<i>Preferencia de un agente/ corredor – broker exclusivo:</i>	Si, a través de la empresa TRANSDIR SERVICES.	Si, a través de la empresa LOGÍSTICA RODRÍGUEZ.	No tienen	Sin respuesta
<i>Puerto de embarque para el despacho del producto:</i>	Puerto de Guayaquil	Puerto de Guayaquil	Puerto de Guayaquil	Sin respuesta
<i>Modalidades de comercio:</i>	Incoterm: FOB.	Incoterm: FOB y/o Ex Works.	Incoterm: FOB.	Sin respuesta
Promoción del producto:				
<i>Información disponible para la publicidad:</i>	Página web institucional Redes sociales Ficha técnica del producto	Ficha técnica y comercial del producto. Redes sociales Página web	Identidad corporativa de la empresa Ficha técnica del producto	Sin respuesta
Información adicional:				
<i>Zona de intervención:</i>	Provincia: Chimborazo Cantones: Riobamba, Colta, Guamote y Alausí.	Provincia: Chimborazo Cantones: Colta, Guamote, Riobamba y Guano	Provincia: Chimborazo Cantones: Riobamba, Colta, Guamote y Alausí.	Provincia de Chimborazo Cantones: Riobamba, Colta, Guamote y Alausí.
<i>Superficie de producción 2015:</i>	Orgánico: 460,31 Ha.; (83%). Transición: 91,43 Ha.; (17%). Total: 551,74 Ha.	Orgánico: 380, 89 Ha.; (84%). Transición: 70,79 Ha.; (16%). Total: 451, 68 Ha.	Orgánico: 32,78 Ha.; (37%). Transición: 54,88 Ha.; (63%). Total: 87,66 Ha.	Orgánico: 104,63 Ha.; (28%). Transición: 263,67 Ha.; (72%). Total: 368,3 Ha.
<i>Datos extras:</i>	Requieren seriedad en las negociaciones y alianzas a largo plazo	Continuidad en la compra, siempre y cuando Sumak Life cumpla con todos los requisitos exigidos por el cliente	Sin respuesta	Sin respuesta

Fuente: AGROCALIDAD 2016, COPROBICH 2016, SUMAK LIFE 2016, ECOPALLANA 2016, MCCH – PROYECTO QUINUA 2016.

Con respecto a la oferta exportable mercado meta, es decir para el mercado ALCE NERO, la empresa ECOPALLANA es la que ofrece mayor cantidad de producto (6,6 contenedores/año), le sigue la empresa COPROBICH con 6 contenedores/año y la empresa SUMAK LIFE con 1 contenedor/año.

En lo que concierne al precio de producto al cliente, para la quinua orgánica, el valor va entre US \$ 2.000 a 3.000/ t; siendo la empresa ECOPALLANA la que ofrece un precio menor, esto es US \$ 2.000/ t; la oferta de la empresa SUMAK LIFE va en el rango de US \$ 2.100 a 2.500/t, y la oferta de la empresa COPROBICH está entre US \$ 2.600 a 3.000/t.

El precio del producto al cliente de la quinua convencional esta entre US \$ 2.000 a 2.500 dólares norteamericanos por tonelada.

Así mismo, todas las empresas prefieren la modalidad de pago por giro bancario, aunque la empresa ECOPALLANA opta también por la carta de crédito. Las empresas COPROBICH y la SUMAK LIFE requieren el pre financiamiento y apoyos económicos para el fortalecimiento de la cadena de quinua, demanda que está orientado a proveer asistencia técnica, asesoría comercial, apoyo para el emprendimiento con jóvenes y mujeres, pago de certificaciones, capacitación a productores, fondos mortuorios, entre las más relevantes.

Con relación a la plaza y canales de distribución, todas las empresas utilizan el sistema de transporte marítimo, a través del puerto de embarque de Guayaquil. Además, las empresas COPROBICH y SUMAK LIFE mantienen y prefieren utilizar agentes corredores para la agilizar los trámites y procesos de exportación.

Con referente a la disponibilidad de la información para procesos de la promoción, todas las empresas disponen de la ficha técnica y comercial del producto, información de la identidad corporativa de la empresa y diversos medios virtuales de publicidad y promoción institucional.

Finalmente, cabe reiterar que todas las empresas seleccionadas e identificadas en este estudio, están concentrados en zonas de Chimborazo, particularmente en los cantones de Riobamba, Colta, Guamote y Alausí.

5.2.3.1.3 Priorización y elección de las empresas asociativas

La priorización final se refiere a la elección de la (s) empresa (s) proveedora de quinua para la empresa ALCE NERO de Italia. El método que se utilizó para este proceso es el "*Método de Scores o Sistema de Puntaje*", que consiste en evaluar a las empresas con referencia a un conjunto de criterios, utilizado para ello una escala de 3 puntos: 1 valor más bajo y el 3 valor más alto; el que tiene el puntaje más alto se convierte en el potencial proveedor para el ALCE NERO (Gomes, et al 2001).

La información utilizada para esta matriz procede de la caracterización de oferta empresarial descrita en la sección anterior. Las variables que se utilizaron para la evaluación y la elección de la empresa están vinculadas a la oferta exportable mercado meta, precio del producto al cliente, capacidad gerencial y administrativa, disponibilidad de infraestructura física y señales de planes de expansión.

En el cuadro que procede, se resumen los resultados de la evaluación; en la sección de los anexos (10.5) se detalla la descripción de los valores de evaluación utilizada para cada uno de los criterios.

Cuadro 28. Resultados de la evaluación de las empresas proveedoras de quinua.

CRITERIO	%	COPROBICH		SUMA LIFE		ECOPALLANA		MCCH-P. QUINUA	
		Valor	Valor total	Valor	Valor total	Valor	Valor total	Valor	Valor total
<i>Oferta exportable mercado meta</i>	25%	3	0,75	3	0,75	3	0,75	1	0,25
<i>Precio de producto al cliente</i>	25%	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75
<i>Capacidad gerencial y administrativa*</i>	20%	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4
<i>Disponibilidad de infraestructura física</i>	15%	3	0,45	3	0,45	1	0,15	3	0,45
<i>Señales de planes de expansión**</i>	15%	3	0,45	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Total:	100%		3		2,85		2,5		2,15

Fuente: Elaboración propia. *Anexo: Nota 1, **Anexo nota 2

Tal como se puede observar en el cuadro, el mejor proveedor potencial para la empresa ALCE NERO es COPROBICH con 3 puntos, le sigue la empresa SUMAK LIFE con 2,85 puntos.

En efecto, COPROBICH ofrece y dispone quinua orgánica más de lo que demanda el cliente, 6 y 1,1 contenedores, respectivamente; si bien ofrece la variedad nativa, esta variedad está muy bien posicionada en el mercado internacional, especialmente en el mercado francés y alemán; el precio que oferta (US \$ 2.600 a 3.000) está dentro de los rangos que propone la empresa ALCE NERO (US \$ 3.100 a 3.500). Además, su capacidad gerencial y administrativa es aceptable, dispone de una planta de procesamiento de quinua con las últimas innovaciones que permite realizar un proceso de lavado, centrifugado, clasificado y tamizado por códigos. Finalmente, sus planes de expansión del cultivo de quinua son muy promisorias, desean expandir tanto en área productiva como en N° de socios. Hoy por hoy es el líder en área productiva con más de 550 ha. de quinua; le sigue la empresa SUMAK LIFE (451,68 ha.), después está la empresa MCCH – Proyecto quinua (368,3 ha.) y en último lugar está la empresa ECOPALLA con cerca de 88 ha. de quinua.

Hay que reiterar que las variables propuestas para esta priorización pertenecen a la categoría de cuantificable (duras). Sin embargo, la empresa (ALCE NERO) tiene la plena potestad de utilizar otras variables más de carácter cualitativo (simpatía y afinidad, preferencia y afinidad del cliente, rasgos socio culturales, etc.) para elegir y promover la alianza estratégica con el socio proveedor.

5.2.3.2 PERFIL EMPRESARIAL Y ELECCIÓN DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE CACAO

Los resultados que se exponen a continuación abordan desde los tres ámbitos. Una vinculada desde óptica de "Perfil empresarial", la otra desde la perspectiva de la "Oferta empresarial", y la última referida a "Selección y elección empresarial". En las siguientes

secciones de describen los alcances de cada uno de estos componentes, y en la sección de anexos (10.6) se incluye en detalle la descripción de perfil empresarial.

5.2.3.2.1 Perfil empresarial de las empresas asociativas

5.2.3.2.1.1 Compañía Exportadora de Cacao de Aroma y Orgánico CECAO S.A. (CECAO)

CECAO, constituida en 2014, es una empresa especializada en la producción y exportación de cacao orgánico fino y de aroma; aglutina a 1.612 productores cacaoteros procedentes de las cinco provincias del Ecuador: Guayas, El Oro, Manabí, Los Ríos y Bolívar. Su perfil empresarial se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 29. Perfil y datos generales de la empresa CECAO

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	0992800070001
Sector:	Elaborados de cacao y cacao en grano
Nº de productores:	1612 miembros
Año de creación:	2014
Dirección:	Guatemala 205 y entre la Habana y México
Ciudad:	Guayaquil, Ximena
Provincia:	Guayas
Telefax:	(+593) 04 2348177 / 04 2445160
Móvil:	+593 99 082 2484 (Gerente, Victor León).
Sitio Web:	https://www.facebook.com/cecaoexportadoradecacao/
E – mail:	
Gerente/ administrador:	Victor León
Productos:	Cacao de aroma y orgánico.

Fuente: AGROCALIDAD 2016, ECUADATOS 2016, CECAO 2016

5.2.3.2.1.2 Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas Atacames y Muisne (FONMSOEAM)

FONMSOEAM, que es una empresa asociativa fundada el año 2000, busca el desarrollo organizativo, económico y social de las comunidades rurales de la reserva ecológica del Mache Chindul, ubicada en la zona sur occidental de la Provincia Esmeraldas, en los cantones Atacames y Muisne. Agrupa a 277 familias de 26 comunidades distribuidas en ocho organizaciones jurídicas y doce de hecho de pequeños productores de cacao. En el cuadro 30, se sintetiza el perfil empresarial de FONMSOEAM.

Cuadro 30. Perfil y datos generales de la empresa FONMSOEAM.

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	0891702280001
Sector:	Elaborados de cacao y cacao en grano
Nº de productores:	277 miembros
Año de creación:	2000
Dirección:	Tonchigue, la Y Abdón Calderón, vía Galera, entrada principal.
Ciudad:	Atacames
Provincia:	Esmeraldas
Telefax:	+593 6-3027481
Móvil:	+593 9 91687486
Sitio Web:	http://www.cecjcuador.org.ec/miembros/fonmsoeam/
E – mail:	fonmsoeam@hotmail.com
Representante legal:	Vicente Cheme
Productos:	Cacao en grano, licor de cacao, y barras de chocolate.

Fuente: FEDEXPOR 2016, PROECUADOR 2016, AGROCALIDAD 2016, CECJECUADOR 2016.

5.2.3.2.1.3 Asociación de Productores Orgánicos de Vinces (APOVINCES)

APOVINCES, es una empresa asociativa conformada por 240 pequeños productores procedentes de los diversos cantones de la provincia de Los Ríos. La empresa, legamente fue reconocida el 26 de abril de 2006, aunque su conformación informal inicia en la década del año 70 como parte del proceso organizativo de lucha campesina por la tierra. Su perfil institucional se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 31. Perfil y datos generales de la empresa APOVINCES

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	1291721407001
Sector:	Elaborados de cacao y cacao en grano
Nº de productores:	240 miembros
Año de creación:	2006
Dirección:	Km 1.5 Vía Vinces Palestina
Ciudad:	Vinces
Provincia:	Los Ríos
Telefax:	+593 5 279 1766
Móvil:	+593 9 94553229
Sitio Web:	http://www.apovinces.org/ https://www.facebook.com/APOVINCES-184926034990780/
E – mail:	gmolina@apovinces.org
Representante legal:	Julio Cerezo
Productos:	Cacao en grano, Chocolate, barras y polvo de chocolate.

Fuente: PROECUADOR 2016, AGROCALIDAD 2016, APOVINCES 2016.

5.2.3.2.1.4 Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral (UROCAL)

La UROCAL nace en 1973 durante el proceso de reforma agraria y la lucha por la tierra, posteriormente trabajaron en programas de desarrollo rural. Desde la década de los años 90 del siglo pasado, la organización viene promoviendo la producción y comercialización de banano y cacao orgánico en el marco de sistemas agroforestales. En el cuadro 32, se presenta el perfil institucional de UROCAL.

Cuadro 32. Perfil y datos generales de la empresa UROCAL

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	0190153797001
Sector:	Elaborados de cacao y cacao en grano
Nº de productores:	146 miembros
Año de creación:	1973
Dirección:	Tarqui entre Bolívar y Pichincha, Ed. Quezada, P6.
Cuidad:	Machala
Provincia:	El Oro
Telefax:	+593 7 2939627/ 7 2961672
Móvil:	+593 9 91853 128
Sitio Web:	http://www.urocal.org/
E – mail:	urocal@eo.pro.ec ; presidencia@urocal.org
Representante legal:	Joaquín Vázquez
Productos:	Cacao en grano y Banano.

Fuente: FEDEXPOR 2016, PROECUADOR 2016, AGROCALIDAD 2016, UROCAL 2016.

5.2.3.2.1.5 Asociación de Pequeños Productores Bananeros "El Guabo" (APBG)

La Asociación de Pequeños Productores Bananeros "El Guabo" es una organización que agrupa a pequeños y medianos productores, quienes se dedican a la producción y comercialización de banano y cacao en forma asociativa. Su perfil institucional se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 33. Perfil y datos generales de la empresa APPBG

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	0790101006001
Sector:	Banano y elaborados de cacao
Nº de productores:	351 miembros, 42 productores de cacao
Año de creación:	1996
Dirección:	Gran Colombia 2321 y Av. Del Ejército
Cuidad:	El Guabo
Provincia:	El Oro

Telefax:	+593 7 2 952 247/ 2 950 088/ 2 951 046
Móvil:	+593
Sitio Web:	http://www.asoquabo.com.ec
E – mail:	elguabo@ecua.net.ec
Representante legal:	
Productos:	Banano y cacao en grano.

Fuente: FEDEXPOR 2016, AGROCALIDAD 2016, ASOCUAGO 2016.

5.2.3.2.1.6 Fundación CHANKUAP "Recursos para el Futuro" (CHANKUAP)

La Fundación Chankuap, nace en 1996, como una organización local que da respuesta a los requerimientos de apoyo para el desarrollo comunitario de los pobladores locales de la amazonia ecuatoriana. En el cuadro 34, se sintetiza el perfil institucional y la característica básica de la empresa.

Cuadro 34. Perfil y datos generales de la empresa CHANKUAP

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	1490005842001
Sector:	Elaborados de cacao y sus derivados, cosméticos y artesanías.
Nº de productores:	632 miembros
Año de creación:	1996
Dirección:	Vidal Rivadeneira y Hernando de Benavente.
Ciudad:	Macas, Barrio La Loma
Provincia:	Morona Santiago
Telefax:	+593 7 7 2703457/ 072701763
Móvil:	+593
Sitio Web:	http://chankuap.org
E – mail:	info@chankuap.org ; p.arevalo@chankuap.org
Administrador comercial:	Paul Arévalo
Productos:	Cacao, ají, cúrcuma, achiote, hierba luisa, jengibre y maní.

Fuente: AGROCALIDAD 2016, FEDEXPOR 2016, CHANKUAP 2016

5.2.3.2.2 Oferta empresarial de las empresas asociativas

El análisis de la oferta empresarial se centró en el estudio de los componentes de producto, precio, plaza y medios de promoción de las empresas proveedoras de Cacao. Los resultados del estudio se sintetizan en el cuadro 35.

Tal como se puede observar en el cuadro, de las seis empresas proveedoras de cacao orgánico, tres (CACEO, APGB y Fundación Chankuap) no están interesados en el mercado Italiano. Las razones van desde el compromiso y exclusividad de provisión a un solo grupo clientes (CACEO), comercialización vía intermediación (APGB) hasta argumentos de escases y poca disponibilidad del producto (Chankuap).

Las tres restantes, reiteran que están interesados en vincular, y en lo posible conformar alianzas estratégicas con las empresas importadoras italianas. Además, todas ellas producen y comercializan cacao nacional, llamado también cacao fino y de aroma.

Con respecto a la oferta de productos y sub productos de cacao para la exportación, UROCAL produce y oferta cacao en grano, licor de cacao, manteca y polvo de cacao; mientras que APOVICES oferta cacao en grano y licor de cacao, y FONMSOEAM ofrece únicamente cacao en grano.

En lo que concierne a las certificaciones, todas tienen certificación orgánica y comercio justo; el sello SPP solamente dispone la empresa UROCAL y FONMSOEAM, aunque la empresa APOVINCES posee también la certificación Rain Forest Alliance.

En lo referente a la oferta exportable, para el año 2016 (hasta noviembre) el monto ofrecido de las empresas va entre 130 a 340 toneladas. En lo que concierne a la oferta exportable mercado meta, es decir para la empresa ALCE NERO, FONMSOEAM ofrece hasta 150 t de cacao en grano (6 contenedores) por año; mientras que UROCAL y APOVINCES proponen, cada uno, 100 t de cacao en grano por año.

Cuadro 35. Caracterización de la oferta empresarial de cacao de las empresas asociativas

VARIABLES	EMPRESAS ASOCIATIVAS					
	CECAO	FONMSOEAM	A PROVINCES	UROCAL	APBG	CHANKUAP
Alcance y ampliación de mercado:						
<i>Disponibilidad de venta a nuevos mercados y clientes:</i>	NO	SI	SI	SI	NO	NO
<i>Disponibilidad de venta al mercado Italiano/ Francés:</i>	NO	SI	SI	SI	NO	NO
Características del producto:						
<i>Variedad de cacao ofertado:</i>	No aplica	Cacao fino y de aroma (nacional)	Cacao fino y de aroma (nacional)	Cacao fino y de aroma (nacional) y CNN 51	No aplica	No aplica
<i>Oferta de productos y sub productos</i>	No aplica	Cacao en grano	Cacao en grano y licor de cacao	Cacao en grano, Licor de cacao, manteca de cacao y polvo de cacao	No aplica	No aplica
<i>Clase de cacao</i>	No aplica	Cacao orgánica: 97% Cacao convencional/transición: 3%	Cacao orgánica: 100%	Cacao orgánica: 96% Cacao convencional/transición: 4%	No aplica	No aplica
<i>Tipo de certificación:</i>	No aplica	Certificación orgánica, Comercio Justo y SPP Otorgado por: BCS ÖKO GARANTIE CÍA. LTDA. y ECOCERT ECUADOR S.A.	Certificación Orgánica, Certificación Rain Forest Alliance y Certificación Fair Trade Otorgado por la certificadora CERES ECUADOR CIA LTDA.	Certificación orgánica, de comercio justo FLO, SPP. Otorgado por BCS ÖKO GARANTIE CÍA. TLDA y por FLOCERT	No aplica	No aplica
<i>Volumen ofertado:</i> Contenedor 40 pulg (Cont.) = 25 t o 360 sacos de 69 Kg.	No aplica	2015: 1,107,37 t/ año; 43,3 Cont. 2016*:340 t/ año; 13,6 Cont.	2015: 797,34 t/ año; 31,9 Cont. 2016*: 300 t/ año; 12 Cont.	2015: 262 t/ año; 10,5 Cont. 2016*: 130 t/ año; 5,2 Cont.	No aplica	No aplica
<i>Oferta exportable (2016):</i>	No aplica	Cacao en grano orgánico: 13,1 Cont. Cacao en grano convencional: 0,5 Cont.	Cacao en grano orgánico: 12 Cont.	Cacao en grano orgánico: 5,08 Cont. Cacao en grano convencional: 0,12 Cont.	No aplica	No aplica
<i>Destino de exportación (2015):</i>	No aplica	Francia	Estados Unidos, Suiza, Italia	Alemania, Canadá, Estados Unidos y Francia	No aplica	No aplica
<i>Oferta exportable mercado meta:</i>	No aplica	Empresa Italiana: 150 t/ año; 6Cont.	Empresa Italiana: 100 t/ año; 4 Cont.	Empresa Italiana: 100t/ año; 4 Cont.	No aplica	No aplica
<i>Periodos de exportación:</i>	No aplica	Inicio de exportación: marzo Fin de exportación: diciembre	Inicio de exportación: marzo Fin de exportación: diciembre	Inicio de exportación: marzo Fin de exportación: diciembre	No aplica	No aplica

*Los datos de producción de 2016 corresponden solamente hasta el octubre y no al año completo.

VARIABLES	EMPRESAS ASOCIATIVAS					
	CECAO	FONMSOEM	APOVINCES	UROCAL	APBG	CHAKHUAP
Análisis y referencia de precio:						
<i>Precio de producto al cliente (Valor FOB):</i>	No aplica	Cacao en grano orgánica: US \$ 3.990/t Quinoa en grano comercio justo: US \$ 3.990/t	Cacao en grano orgánica: US \$ 3.800 a 4.000/t	Cacao en grano orgánica: US \$ 3.500/t Cacaco en grano comercio justo: US \$ 3.250/t	No aplica	No aplica
<i>Formas - modalidades de pago:</i>	No aplica	Giro bancario	Giro bancario	Giro bancario	No aplica	No aplica
<i>Necesidades de pre financiamiento:</i>	No aplica	SI, 60% del monto de contrato	SI	SI, 50% del monto de contrato	No aplica	No aplica
<i>Necesidades de apoyo económico – no monetario:</i>	No aplica	SI, apoyo en capacitación y asistencia técnica	SI, apoyo orientado a mejorar la producción de cacao	Si, apoyo vinculado a mejorar la producción de cacao	No aplica	No aplica
Plaza y canales de distribución:						
<i>Sistema de transporte utilizado:</i>	No aplica	Vía marítima	Vía marítima	Vía marítima	No aplica	No aplica
<i>Preferencia de un agente/ corredor – broker exclusivo:</i>	No aplica	SI	SI	SI	No aplica	No aplica
<i>Puerto de embarque para el despacho del producto:</i>	No aplica	Puerto Guayaquil	Puerto de Guayaquil	Puerto de Guayaquil	No aplica	No aplica
<i>Modalidades de comercio:</i>	No aplica	Incoterm: FOB	Incoterm: FOB	Incoterm: FOB	No aplica	No aplica
Promoción del producto:						
<i>Información disponible para la publicidad:</i>	No aplica	Página web institucional Redes sociales Ficha técnica del producto	Página web institucional Redes sociales Ficha técnica del producto	Página web institucional Redes sociales Ficha técnica del producto	No aplica	No aplica
Información adicional:						
<i>Zona de intervención:</i>	No aplica	Provincias: Esmeraldas Cantones: Atamaces, Muisne y Quinindé	Provincia: Los Rios Cantones: Vines, Baba y Palenque	Provincia: Guayas, Azuay y El Oro. Cantones: Puerto Inca, Balao, Ponce Enrique, Santa Rosa, El Guabo y Machala	No aplica	No aplica
<i>Superficie de producción 2015:</i>	No aplica	Orgánico: 852,5 Ha.; (97%). Transición: 28 Ha.; (3%). Total: 880,5 Ha.	Orgánico: 793,71 Ha.; (100%). Transición: 0 Ha.; (0%). Total: 793,71 Ha.	Orgánico: 1239,5 Ha.; (96%). Transición: 55,01 Ha.; (4%). Total: 1294,5 Ha.	No aplica	No aplica

Fuente: AGROCALIDAD 2016, FONMSOEM 2016, APOVINCES 2016, UROCAL 2016, APBG 2016, CHAKHUAP 2016

En lo que atañe al precio de producto al cliente, para el caco en grano orgánica, el valor va entre US \$ 3.500 a 4.000/ t; siendo la empresa UROCAL la que ofrece un precio menor, esto es US \$ 3.500/ t; la oferta de la empresa FONMSOEAM está en US \$ 3.990/t, y la oferta de APOVINCES, que se convierte en un precio mayor, bordea por los US \$ 4.000/t.

El precio del producto al cliente de cacao orgánico y comercio justo está entre US \$ 3.250 a 3.990 dólares norteamericanos por tonelada.

Así mismo, todas las empresas prefieren la modalidad de pago por giro bancario. Igual todas requieren el pre financiamiento y apoyos económicos para el fortalecimiento de la cadena de cacao, demanda que está orientado a proveer asistencia técnica, capacitación, asesoría comercial, entre los más relevantes.

Con relación a la plaza y canales de distribución, todas las empresas utilizan el sistema de transporte marítimo, a través del puerto de embarque de Guayaquil. Además, todas mantienen y prefieren utilizar agentes corredores para la agilizar los trámites y procesos logísticos de exportación.

Con referente a la disponibilidad de la información para procesos de la promoción, todas las empresas disponen de la ficha técnica y comercial del producto, información de la identidad corporativa de la empresa y los diversos medios virtuales de publicidad y promoción institucional.

Finalmente, cabe reiterar que todas las empresas predispuestas a mantener la vinculación con la empresa Italiana, están ubicada a lo largo y ancho de la costa Ecuatoriana; es decir, existente empresas que están en el norte, centro y sur de la costa ecuatoriana.

5.2.3.2.3 Priorización de las empresas asociativas

La priorización final se refiere a la elección de la (s) empresa (s) proveedora de cacao orgánico para la empresa ALCE NERO de Italia. El método que se utilizó para este proceso es el "*Método de Scores o Sistema de Puntaje*", que consiste en evaluar a las empresas con referencia a un conjunto de criterios, utilizado para ello una escala de 3 puntos: 1 valor más bajo y el 3 valor más alto; el que tiene el puntaje más alto se convierte en el potencial proveedor para el cliente ALCE NERO (Gomes, et al 2001).

La información utilizada para esta esta matriz procede de la caracterización de oferta empresarial descrita en sección anterior. Las variables que se utilizaron para la evaluación y la elección de la empresa están vinculadas a la oferta exportable mercado meta, precio del producto al cliente, capacidad gerencial y administrativa, disponibilidad de infraestructura física y señales de planes de expansión.

En el cuadro que precede, se presenta los resultados de la evaluación. En la sección de los anexos (10.7) se detalla la descripción de los valores de evaluación utilizada para cada uno de los criterios.

Cuadro 36. Resultados de la evaluación de las empresas proveedoras de cacao.

CRITERIO	%	FONMSOEAM		APOVINCES		UROCAL	
		Valor	Valor total	Valor	Valor total	Valor	Valor total
<i>Oferta exportable mercado meta</i>	25%	3	0,75	3	0,75	3	0,75
<i>Precio de producto al cliente</i>	25%	2	0,5	2	0,5	2	0,5
<i>Capacidad gerencial y administrativa*</i>	20%	2	0,4	2,5	0,5	2,5	0,5
<i>Disponibilidad de infraestructura física</i>	15%	1	0,15	2,5	0,375	2,7	0,405
<i>Señales de planes de expansión**</i>	15%	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Total:	100%		2,1		2,4		2,5

Elaboración: Elaboración propia. *Anexo: Nota 1, **Anexo nota 2

Tal como se puede observar en el cuadro, el mejor proveedor potencial para la empresa ALCE NERO es UROCAL con 2,5 puntos, le sigue la empresa APOVINCES con 2,4 puntos y finalmente estaría la empresa FONMSOEAM.

En efecto, UROCAL ofrece y dispone cacao orgánico más de lo que demanda el cliente, 4 y 1/2 contenedores, respectivamente; posee tanto la variedad nacional como el CCN-51; el precio que oferta es el precio más competitivo que el resto de las empresas.

Además, su capacidad gerencial y administrativa es aceptable, dispone de un centro de acopio readecuado con capacidad para 1.600 quintales que incluye bloques para la fermentación, secado, clasificado y comercialización de cacao. Finalmente, sus planes de expansión del cultivo de cacao son promisorias, desean expandir tanto en área productiva como en N° de socios. Hoy por hoy es el líder en área productiva con más de 1239,5 Ha. de cacao; le sigue la empresa FONMSOEAM (852.5 Ha.), después está la empresa APOVINCES con 793,7 Ha.

Al igual que la quinua, las variables propuestas para esta priorización pertenecen a la categoría de cuantificable (duras). No obstante, la empresa (ALCE NERO) tiene la plena libertad de utilizar otras variables más de carácter cualitativo (simpatía y afinidad, preferencia y afinidad del cliente, rasgos socio culturales, etc.) para elegir y promover la alianza estratégica con el socio proveedor.

5.3 PROPUESTA DE MEZCLA DE MERCADOTECNIA CON LOS PRINCIPALES PROVEEDORES SELECCIONADOS

5.3.1 Propuesta base de Mezcla de Mercadotecnia para el desarrollo del negocio de quinua orgánica entre COPROBICH – ALCE NERO

Considerando que los Gerentes de Mercadeo son los encargados de establecer la mezcla de marketing más adecuadas a las necesidades de empresas, con el objetivo de alcanzar los niveles tácticos para conseguir la satisfacción de las necesidades del mercado meta, en las siguientes secciones se presenta los alcances iniciales de la dicha mezcla. Alcances,

como insumo base, serviría para la construcción definitiva de una mezcla de mercadotecnia y para la elaboración de plan de marketing.

5.3.1.1 Componente Producto

Producto, conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen una necesidad, deseos y expectativas (Fischer et al 2011), es considerada como una de las más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que el negocio fracasaría si no satisfacen los deseos, necesidades y expectativa de los consumidores.

En el negocio de quinua orgánica y de comercio justo, el producto tiene los siguientes atributos y características, apreciaciones que son vitales para el mercadeo:

- **Denominación:** Quinua en grano perlada
- **Código arancelario:** 1008901000
- **Calidad:** Quinua con certificación orgánica y de comercio justo, otorgado por BCS OKO GARANTIE (EC – BIO 141 y SPP).
- **Tipología de producto:** pertenece a la categoría de "*productos de consumo*", es decir, aquellos que los compradores adquieren y utilizan de acuerdo a sus deseos y necesidades, además, la quinua pertenecería a la categoría de "*productos no perecederos*". Así mismo, a la quinua se podría incluir en la tipología de "*productos especiales*", debido a que el producto procede de una variedad nativa, única en su especie, y con fuerte sesgo de identidad, tanto cultural (producido por comunidades indígenas) como ecológico (presencia de Chimborazo, volcán y montaña más grandes del Ecuador y punto más alejada del centro de la tierra, superando al monte Everest (Diario el Comercio 2016).
- **Posicionamiento del producto:** considerando las características del producto, la estrategia más accesible iría por la vía posicionamiento con base en los atributos y beneficios del producto: calidad nutritiva, producción orgánica, comercio justo y beneficios netos de la quinua (composición balanceada de amino ácidos y producto libre de gluten). Hay que recalcar que la quinua en la mayoría de los países europeos, ya está posicionada como un producto nutritivo, completo y saludable, proveniente de sistemas de producción sostenible (PROECAUDOR 2013).
- **Matriz BCG:** dentro de la matriz participación del mercado – crecimiento del mercado, el producto quinua se ubica en la categoría de "*productos interrogación*", es decir, la quinua tiene una baja participación en el mercado pero una alta tasa de crecimiento dentro del mismo. Productos en esta categoría, requieren inversiones importantes para financiar su crecimiento, inversión que se hace con el fin de que el producto se convierta en "*producto estrella*".
- **Ciclo de vida del producto:** matriz relacionado a las etapas de aceptación de un producto; la quinua está en la "*etapa de crecimiento*", es decir, el producto se acepta en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de ventas y de los beneficios. Las estrategias en esta etapa, deberían estar orientados a sostener el índice rápido de mercado, a través de las siguientes medidas: mejorar la calidad del producto y/o incorporar nuevos valores, estudiar y buscar nuevos segmentos de mercado,

modificar la publicidad destinada a generar mayor conocimiento del producto, como más relevantes.

- **Marca del producto:** hay recalcar que la quinua ofertada por el COPROBICH se vende en el mercado internacional como productos commodities, por lo tanto, se convierte en una materia prima para que el ALCE NERO, empresa que ya posee la marca, y puede reprocesar y vender bajo la marca de ALCE NERO. Recalquemos que la marca se refiere al nombre, termino simbólico que identifica a los productos de un vendedor y los diferencia de otros.
- **Etiquetado:** parte del producto que contiene información escrita sobre el artículo; está simplemente debe contener información clara, precisa y uniforme, tanto en el embalaje como en la una hoja adherida al producto. Además, debe cumplir con todas las leyes y reglamentos de etiquetado en el país de origen y de destino.
- **Embalaje y acondicionamiento:** embalaje es el material destinado a la protección de mercancías en su transporte y distribución, incluyendo el relleno utilizado en su interior; y el acondicionamiento, es el elemento que contiene al producto de forma inmediata. En esta sección se incluye principalmente saquillos, pallets y contenedor.
 - **Saquillos:** para la exportación de quinua se requiere en sacos de 25 Kg de material polipropileno, material que permite mantener la quinua a temperaturas de 20 a 25 °C, temperatura propicia para mantener la calidad de producto.
 - **Contenedores y pallets:** uso de contenedores de 1X20 FCL (800 a 900 sacos de 25 Kg cada uno) y pallets de 1,2 m x 1,0 m son los más usados y los más recomendados para la exportación a Europa. Un punto relevante que hay que anotar es con respecto a la temperatura de los contenedores, estas deben estar reguladas a 20 a 30°C, temperatura óptima para que la quinua mantenga y conserve su estado ideal.
- **Marcado:** este al igual que el etiquetado y la codificación, reviste mayor importancia en la lucha contra el fraude y las violaciones. El marcado estándar y las informativas son las que no debe faltar en la transportación de la mercancía; la primera contiene información sobre el importador, destino, dirección, numero de referencia, número de unidades, etc.; y la segunda hace referencia a la información adicional que aparece en el empaque o embalaje como: país de origen, puerto de salida, puerto de entrada, peso bruto, peso neto, etc.

5.3.1.2 Componente Precio

Precio es el valor expresado en dinero (Fischer et al 2011), y es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingreso; los otros elementos producen costos (ESPE 2013). Los precios de los productos orgánicos, al igual que los convencionales, están sujetos a la ley de oferta y demanda. Por lo tanto, el precio de la quinua orgánica, como referencia, estará basado en el precio de mercado de quinua convencional más un cierto porcentaje de premio fijo o añadido, dado por lo orgánico y/o comercio justo; este último enfoque prevé un precio

mínimo establecido por FLO, basados en los cálculos de costos de producción sostenible (Elzakker et al 2010).

Con respecto a este último punto, Fairtrade Internacional establece estándares para la quinua; en donde ratifican que los estándares Fairtrade apoyan directamente a las familias de los pequeños productores en el marco de los siguientes criterios (Fairtrade Iberia 2016):

- Los productores de quínoa son pequeños agricultores que están organizados en cooperativas o asociaciones. Éstas son gestionadas de forma democrática y pertenecen a los productores.
- El precio mínimo se paga directamente a las cooperativas de los agricultores.
- Además del precio mínimo se debe pagar una Prima Fairtrade. Estos se deben utilizar por la cooperativa para proyectos sociales y económicos que beneficien a la comunidad.
- Los estándares medioambientales restringen el uso de agroquímicos, prohíben plantas genéticamente modificadas y promueven la producción sostenible.
- Los productores pueden obtener de forma opcional un prefinanciación de la cosecha del 60% del precio del contrato.
- El trabajo infantil ilegal y el trabajo forzoso están prohibidos.

Con estas aclaraciones, las variables relevantes que se debe considerar en el componente de precio, estarían en torno a:

- **Precio del producto al cliente:** referida el precio que el proveedor ofrece al cliente, en este caso, COPROBICH oferta la quinua en grano tanto orgánica como comercio justo y SPP en valor de US \$ 2.600 a 3.000/ t; valores que compagina por lo propuesto por el cliente.
- **Precio del producto al proveedor:** referida el precio que el cliente ofrece al proveedor. ALCE NERO ofrece y propone por la quinua orgánica un valor de US \$ 2.600 a 3.000/t, y por la quinua orgánica y comercio justo un valor de US \$ 3.100 a 3.500/ t. Si se compara con lo propuesto por el proveedor, ALCE NERO tiene un buen margen para negociar.
- **Formas y modalidad de pago:** referidas a las formas y medios de pagos internacionales, que son una parte fundamental de toda transacción, no solo por la forma en cómo se realizan sino porque dan origen al financiamiento. En lo que concierne al negocio de quinua, tanto la empresa ofertante como la demandante, prefieren la modalidad de pago directo, a través del giro bancario.
- **Políticas de pre financiamiento:** concierne a la necesidad de pre financiamiento que demanda la empresa exportadora para cumplir con sus compromisos y obligaciones adquiridas con sus clientes. COPROBICH requiere el pre financiamiento, el 50% del monto de contrato, en los meses de julio a agosto (periodo de acopio); desde la empresa ALCE NERO, hay la predisposición de otorgar el pre financiamiento pero en el marco de ciertas condiciones y requisitos.

- **Estrategia de precios:** precio diferenciado es la estrategia que debería promover en el negocio de quinua orgánica y de comercio justo; dado que el producto en sí ya tiene una ventaja competitiva considerable: confiable y clara explicación del producto, calidad consistente y confiable, certificación adicional, flexibilidad en cantidades e historia detrás del producto (el producto tiene impacto social, étnico y ambiental positivo).
- **Mecanismos de fijación de precios:** la política que se adoptaría es "*precios en función de la competencia*" y en las "*normativas de comercio justo*". Es decir, promover la fijación de precio en función de la competencia más la prima por producto orgánico y/o comercio justo. Hay que recalcar que la quinua al tratarse de un commodities, la empresa asociativa, en este caso COPROBICH es una "tomadora" de precio, es decir, la empresa no tienen poder para definir precios, deben vender al precio corriente de mercado.

5.3.1.3 Componente Plaza

Plaza, llamado también canal de distribución, es un conjunto de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad conforme los productos se mueven del productor al usuario de negocio o consumidor (Lamb et al 2011).

En el caso del negocio de quinua orgánica y de comercio justo, las siguientes variables se consideran como claves para promover la gestión eficiente de la plaza.

- **Tipo de canal:** el negocio de quinua está enmarcada dentro de la categoría de canales para "*productos de consumo*", y pertenece a la tipología de "*canal distribuir - minorista*", en donde participan principalmente tres actores: productor – distribuidor/minorista/detallista – consumidor.
- **Alianzas estratégicas del canal:** referida al acuerdo de cooperación entre las empresas de negocios para utilizar el canal de distribución ya establecido por otro fabricante; de la información inicial que se dispone, se asumiría que no existe ninguna alianza estratégica, no obstante, sería oportuno promover el desarrollo de este tipo de estrategia; los beneficios que genera es tipo de alianzas estratégicas son numerosos.
- **Tipo de intermediario:** el negocio de quinua al pertenecer al canal minorista, prevalece solamente un nivel de intermediación, esto es minorista/ detallista. Se entendiendo a minoristas/detallista como aquellos comerciantes cuyas actividades se relacionan con la venta de bienes a los consumidores. ALCE NERO estaría considerado como un minorista/ detallista, y más específicamente, pertenecen a la categoría "*organización por cooperativa*".
- **Tipo de relación de canal:** en el desarrollo del negocio se esperaría, al menos, las "*relaciones integradas*", incluso, a mediano plazo, se debería promover las "*relaciones cooperativas*". El primero se refiere a una relación entre empresas que está conectada de forma estrecha, con procesos vinculados mediante y entre las fronteras de la empresa, con altos niveles de confianza y compromiso entre ellas; mientras que las relaciones cooperativas datan de una relación entre empresas que asume la forma de una sociedad informal con moderados niveles de confianza y de

compartir la información conforme se necesita para avanzar en el logro de las metas de cada una de las empresas. Así mismo, como una estrategia para crear una ventaja competitiva, a mediano y largo plazo deberían promover la integración de "*Sociedades de Canal*", que no es más que un esfuerzo conjunto de todos los miembros del canal para crear un canal que atienda a los clientes (Lamb et al 2011). Aquí la Cooperativa Sin Fronteras puede jugar un rol importante, esto es, facilitar la viabilidad de los tipos de relación de canal.

- **Modalidades de comercio:** referidas a las modalidades de INCOTERMS usados y sugeridas por la empresa. En el ámbito del negocio de quinua, tanto la empresa que demanda como aquella que ofertan el producto, prefieren la modalidad FOB (libre a bordo); es decir, el vendedor entrega la mercadería sobre el buque, contrata el transporte a través de un transitorio, pero el coste de transporte lo asume el comprador.
- **Sistemas de transporte:** referidas a las modalidades de transporte utilizadas y/o sugeridas para la exportación e importación del producto; la modalidad que oferta, exige y la que practican es la "*vía marítima*".

5.3.1.4 Componente Promoción

La promoción es la comunicación de las empresas que informa, persuade y recuerda a los compradores potenciales acerca de un producto, con el fin de influir en su opinión u obtener una respuesta. Para lograr este fin el mercadólogo diseña y ejecuta la "*Estrategia Promocional*", que no es más que un plan para el uso óptimo de los elementos de la mezcla promocional; a su vez, la mezcla promocional, es la combinación de las herramientas promocionales, incluida la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal y la promoción de ventas, que se utiliza para alcanzar el mercado meta y los metas generales de la organización (Lamb et al 2011).

Con estos antecedentes, en las siguientes secciones, se propone una propuesta referencial de mezcla promocional, como un insumo base para la elaboración definitiva de la estrategia promocional de la empresa; recuerde que la mezcla promocional adecuada es aquella que la gerencia cree que satisfará las necesidades del mercado meta y alcanzará las metas generales de la organización.

- **Publicidad:** entendida como cualquier forma de comunicación pagada en forma impersonal en la que se identifique un patrocinador o empresa. En caso del negocio que concierne, la publicidad debe estar centrado en el uso de sitios web (marketing digital), redes sociales, correos electrónicos y tecnologías interactivas (videos). Los medios tradicionales, en especial revistas y catálogos puede constituir en una buena opción. Con respecto al atractivo publicitario (mensajes que identifica la razón por la cual una persona debe comprar un producto), deben estar basados en los conceptos de utilidad, salud y conciencia ambiental y socio cultural.
- **Relaciones públicas:** función de marketing que evalúa las actitudes públicas, identifica temas que pueden producir una preocupación pública y ejecuta programas de acción para lograr comprensión y aceptación públicas. Para el negocio que incumbe, las relaciones públicas debe estar orientada en el uso de

las técnicas de publicidad no pagada, publicidad por emplazamiento, educación de los consumidores y marketing con causa.

- *Publicidad no pagada*: información pública acerca de una empresa, producto, servicio o tema que aparece en los medios masivos como un nuevo artículo.
- *Publicidad por emplazamiento*: estrategia que incluye hacer el producto, servicio o empresa aparezca en una película, programa de televisión, programa de radio, revista, periódico, video o audio clip, libro o comercial de otro producto; en Internet o en eventos especiales.
- *Marketing con causa*: un tipo de patrocinio que incluye la asociación de una empresa con fines de lucro con otra sin tales fines; por medio del patrocinio, el producto o servicio de la empresa se promociona.
- **Promoción de ventas**: que es una actividad de marketing, distintas de la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas, que estimulan la compra del consumidor y la efectividad del distribuidor; por las características del negocio, la promoción estaría enfocado en la estrategia de "*ventas comerciales*", la misma que está dirigida a los miembros del canal de marketing. En ese contexto, las herramientas como juntas de negocios, convenciones y exhibiciones comerciales serían las más indicadas.
- **Venta personal**: entendida como la situación de compra que implica una comunicación personal y pagada entre dos personas en un intento por influir una en la otra; está debería estar centrado en la "*venta relacional*" antes que en la venta tradicional. La venta relacional es la práctica de ventas que implica desarrollar, mantener y mejorar las interacciones con los clientes, con el fin de desarrollar una satisfacción a largo plazo por medio de sociedades mutuamente benéficas; el uso de "Webinars" (seminarios en línea con duración de una hora) será una herramienta útil para respaldar las tareas de la venta relacional con generación de contactos, soportes a clientes, capacitación de ventas y reuniones corporativas.

5.3.2 Propuesta base de Mezcla de Mercadotecnia para el desarrollo del negocio de cacao orgánica entre UROCAL – ALCE NERO

Considerando que los Gerentes de Mercadeo son los encargados de establecer la mezcla de marketing más adecuadas a las necesidades de empresas, con el objetivo de alcanzar los niveles tácticos para conseguir la satisfacción de las necesidades del mercado meta, en las siguientes secciones se presenta los alcances iniciales de la dicha mezcla. Alcances, como insumo base, serviría para la construcción definitiva de una mezcla de mercadotecnia y para la elaboración de plan de marketing.

5.3.2.1 Componente Producto

Producto, conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen una necesidad, deseos y expectativas (Fischer et al 2011), es considerada como una de las más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que el negocio fracasaría si no satisfacen los deseos, necesidades y expectativa de los consumidores.

En el negocio de cacao orgánica y de comercio justo, el producto tiene los siguientes atributos y características, apreciaciones que son vitales para el mercadeo:

- **Denominación:** Cacao en grano
- **Código arancelario:** 1801.00
- **Calidad:** Cacao con certificación orgánica y de comercio justo (FLO), otorgado por BCS OKO GARANTIE y por la certificadora FLOCERT.
- **Tipología de producto:** pertenece a la categoría de "*productos de consumo*", es decir, aquellos que los compradores adquieren y utilizan de acuerdo a sus deseos y necesidades. Así mismo, a cacao se podría incluir en la tipología de "*productos especiales*", debido a que el producto pertenece a la categoría de cacao fino y aroma, y más específicamente entraría en la lista de sabores de suave fragancia de flores y notas floreales medianas, es decir, el cacao que se oferta corresponde a mapa de sabores categoría 7, factor referencial para diseñar estrategias de posicionamiento del producto.
- **Posicionamiento del producto:** considerando las características del producto, la estrategia más accesible iría por la vía posicionamiento con base en los atributos y beneficios del producto: calidad fino de sabor excepcional y aroma único, denominación de origen con identidad cultural, producción orgánica, comercio justo, producción amigable con el medio ambiente y biodiversidad, y beneficios netos de cacao (alto contenido de teobromina, glúcidos, rico en sales minerales, en flavonoides, etc.). Hay que recalcar que el cacao ecuatoriano en Estados Unidos y en la mayoría de los países europeos, ya está posicionando como primer productor y proveedor de cacao fino y de aroma del mundo de características especiales.
- **Ciclo de vida del producto:** matriz relacionado a las etapas de aceptación de un producto; en el caso de cacao, en esta nueva fase relanzamiento, está en la "*etapa de crecimiento*", es decir, el producto se acepta en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de ventas y de los beneficios. Las estrategias en esta etapa, deberían estar orientados a sostener el índice rápido de mercado, a través de las siguientes medidas: mejorar la calidad del producto y/o incorporar nuevos valores, estudiar y buscar nuevos segmentos de mercado, modificar la publicidad destinada a generar mayor conocimiento del producto, como más relevantes.
- **Marca del producto:** hay resaltar que el cacao ofertada por el UROCAL se vende en el mercado internacional como productos commodities, por lo tanto, se convierte en una materia prima para que el ALCE NERO, empresa que ya posee la marca, y puede reprocesar y vender bajo la marca de ALCE NERO. Recalquemos que la marca se refiere al nombre, termino simbólico que identifica a los productos de un vendedor y los diferencia de otros.
- **Etiquetado:** parte del producto que contiene información escrita sobre el artículo; está simplemente debe contener información clara, precisa y uniforme, tanto en el embalaje como en la una hoja adherida al producto. Además, debe cumplir con todas las leyes y reglamentos de etiquetado en el país de origen y de destino.

- **Embalaje y acondicionamiento:** embalaje es el material destinado a la protección de mercancías en su transporte y distribución, incluyendo el relleno utilizado en su interior; y el acondicionamiento, es el elemento que contiene al producto de forma inmediata. En esta sección se incluye principalmente saquillos, pallets y contenedor.
 - **Saquillos:** para la exportación de cacao en grano se requiere en sacos de yute de 69 Kg, sacos que provee buena capacidad de resistencia para el transporte y traslado del producto.
 - **Contenedores y pallets:** uso de contenedores de 1X40 FCL (360 sacos de 69 Kg cada uno) y pallets de 1,2 m x 1,0 m son los más usados y los más recomendados para la exportación a Europa. No obstante, contenedores de 20 pies (12,5 toneladas) también son utilizadas para la exportación.

5.3.2.2 Componente Precio

Precio es el valor expresado en dinero (Fischer et al 2011), y es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingreso; los otros elementos producen costos (ESPE 2013). El precio internacional del cacao se determina por las transacciones de la bolsa de valores de Nueva York y Londres, en las cuales los precios son establecidos al inicio del año por la ICCO (International Cocoa Organization). Hay que recalcar que el precio del cacao fino o de aroma es independiente de esto pues por lo general este se negocia entre el productor y el comprador tomando en cuenta la calidad de la almendra y la reputación de ese cacao en el mercado internacional. En el caso de cacao de Comercio Justo, esto está regido a un precio mínimo referencial más el premio, y si el cacao tiene sello orgánico y comercio justo se aplica los premios respectivos por los dos sellos antes mencionados.

Con estas aclaraciones, las variables relevantes que se debe considerar en el componente de precio, estarían en torno a:

- **Precio del producto al cliente:** referida el precio que el proveedor ofrece al cliente, en este caso, UROCAL oferta la cacao en grano tanto orgánica como comercio justo en valor entre US \$ 3.250 a 3.500/ t.
- **Formas y modalidad de pago:** referidas a las formas y medios de pagos internacionales, que son una parte fundamental de toda transacción, no solo por la forma en cómo se realizan sino porque dan origen al financiamiento. En lo que concierne al negocio de cacao, tanto la empresa ofertante como la demandante, prefieren la modalidad de pago directo, a través del giro bancario.
- **Políticas de pre financiamiento:** concierne a la necesidad de pre financiamiento que demanda la empresa exportadora para cumplir con sus compromisos y obligaciones adquiridas con sus clientes. UROCAL requiere el pre financiamiento y desde la empresa ALCE NERO, hay la predisposición de otorgar el pre financiamiento pero en el marco de ciertas condiciones y requisitos.
- **Estrategia de precios:** precio diferenciado es la estrategia que debería promover en el negocio de cacao orgánica y de comercio justo; dado que el producto en sí ya tiene una ventaja competitiva considerable: denominación de origen, confiable y clara explicación del producto, calidad consistente y confiable, certificación FLO y

orgánico, flexibilidad en cantidades e historia detrás del producto (el producto tiene impacto social, étnico y ambiental positivo). No obstante, esta estrategia debería estar sujeto y ajustado a los vaivenes del mercado.

- **Mecanismos de fijación de precios:** la política que se adoptaría es "*precios en función de la competencia*" y en las "*normativas de comercio justo*". Es decir, promover la fijación de precio en función de la competencia más la prima por producto orgánico y/o comercio justo. Hay que recalcar que el cacao al tratarse de un commodities, la empresa asociativa, en este caso UROCAL es una "tomadora" de precio, es decir, la empresa no tienen poder para definir precios, deben vender al precio corriente de mercado.

5.3.2.3 Componente plaza

Plaza, llamado también canal de distribución, es un conjunto de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad conforme los productos se mueven del productor al usuario de negocio o consumidor (Lamb et al 2011).

En el caso del negocio de cacao orgánica y de comercio justo, las siguientes variables se consideran como claves para promover la gestión eficiente de la plaza.

- **Tipo de canal:** el negocio de cacao está enmarcada dentro de la categoría de canales para "*productos industriales*", y pertenece a la tipología de "*canal directo*", en donde hay la participación directa entre productor y usuario industrial.
- **Alianzas estratégicas del canal:** referida al acuerdo de cooperación entre las empresas de negocios para utilizar el canal de distribución ya establecido por otro fabricante; de la información inicial que se dispone, se asumiría que no existe ninguna alianza estratégica, no obstante, sería oportuno promover el desarrollo de este tipo de estrategia; los beneficios que genera es tipo de alianzas estratégicas son numerosos.
- **Tipo de relación de canal:** en el desarrollo del negocio se esperaría, al menos, las "*relaciones integradas*", incluso, a mediano plazo, se debería promover las "*relaciones cooperativas*". El primero se refiere a una relación entre empresas que está conectada de forma estrecha, con procesos vinculados mediante y entre las fronteras de la empresa, con altos niveles de confianza y compromiso entre ellas; mientras que las relaciones cooperativas datan de una relación entre empresas que asume la forma de una sociedad informal con moderados niveles de confianza y de compartir la información conforme se necesita para avanzar en el logro de las metas de cada una de las empresas. Así mismo, como una estrategia para crear una ventaja competitiva, a mediano y largo plazo deberían promover la integración de "*Sociedades de Canal*", que no es más que un esfuerzo conjunto de todos los miembros del canal para crear un canal que atienda a los clientes (Lamb et al 2011). Aquí la Cooperativa Sin Fronteras puede jugar un rol importante, esto es, facilitar la viabilidad de los tipos de relación de canal.
- **Modalidades de comercio:** referidas a las modalidades de INCOTERMS usados y sugeridas por la empresa. En el ámbito del negocio de cacao, tanto la empresa que demanda como aquella que ofertan el producto, prefieren la modalidad FOB

(libre a bordo); es decir, el vendedor entrega la mercadería sobre el buque, contrata el transporte a través de un transitorio, pero el coste de transporte lo asume el comprador.

- **Sistemas de transporte:** referidas a las modalidades de transporte utilizadas y/o sugeridas para la exportación e importación del producto; la modalidad que oferta, exige y la que practican es la "vía marítima".

5.3.2.4 Componente Promoción

La promoción es la comunicación de las empresas que informa, persuade y recuerda a los compradores potenciales acerca de un producto, con el fin de influir en su opinión u obtener una respuesta. Para lograr este fin el mercadólogo diseña y ejecuta la "*Estrategia Promocional*", que no es más que un plan para el uso óptimo de los elementos de la mezcla promocional; a su vez, la mezcla promocional, es la combinación de las herramientas promocionales, incluida la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal y la promoción de ventas, que se utiliza para alcanzar el mercado meta y los metas generales de la organización (Lamb et al 2011).

Con estos antecedentes, en las siguientes secciones, se propone una propuesta referencial de mezcla promocional, como un insumo base para la elaboración definitiva de la estrategia promocional de la empresa; recuerde que la mezcla promocional adecuada es aquella que la gerencia cree que satisfará las necesidades del mercado meta y alcanzará las metas generales de la organización.

- **Publicidad:** entendida como cualquier forma de comunicación pagada en forma impersonal en la que se identifique un patrocinador o empresa. En caso del negocio que concierne, la publicidad debe estar centrado en el uso de sitios web (marketing digital), redes sociales, correos electrónicos y tecnologías interactivas (videos). Los medios tradicionales, en especial revistas y catálogos puede constituir en una buena opción. Con respecto al atractivo publicitario (mensajes que identifica la razón por la cual una persona debe comprar un producto), deben estar basados en los conceptos de utilidad, salud y conciencia ambiental y socio cultural.
- **Relaciones públicas:** función de marketing que evalúa las actitudes públicas, identifica temas que pueden producir una preocupación pública y ejecuta programas de acción para lograr comprensión y aceptación pública. Para el negocio que incumbe, las relaciones públicas debe estar orientada en el uso de las técnicas de publicidad no pagada, publicidad por emplazamiento, educación de los consumidores y marketing con causa.
 - *Publicidad no pagada:* información pública acerca de una empresa, producto, servicio o tema que aparece en los medios masivos como un nuevo artículo.
 - *Publicidad por emplazamiento:* estrategia que incluye hacer el producto, servicio o empresa aparezca en una película, programa de televisión, programa de radio, revista, periódico, video o audio clip, libro o comercial de otro producto; en Internet o en eventos especiales.

- *Marketing con causa*: un tipo de patrocinio que incluye la asociación de una empresa con fines de lucro con otra sin tales fines; por medio del patrocinio, el producto o servicio de la empresa se promociona.

Promoción de ventas: que es una actividad de marketing, distintas de la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas, que estimulan la compra del consumidor y la efectividad del distribuidor; por las características del negocio, la promoción estaría enfocado en la estrategia de "*ventas comerciales*", la misma que está dirigida a los miembros del canal de marketing. En ese contexto, las herramientas como juntas de negocios, convenciones y exhibiciones comerciales serían las más indicadas.

- **Venta personal**: entendida como la situación de compra que implica una comunicación personal y pagada entre dos personas en un intento por influir una en la otra; está debería estar centrado en la "*venta relacional*" antes que en la venta tradicional. La venta relacional es la práctica de ventas que implica desarrollar, mantener y mejorar las interacciones con los clientes, con el fin de desarrollar una satisfacción a largo plazo por medio de sociedades mutuamente benéficas; el uso de "Webinars" (seminarios en línea con duración de una hora) será una herramienta útil para respaldar las tareas de la venta relacional con generación de contactos, soportes a clientes, capacitación de ventas y reuniones corporativas.

6. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA, DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS

Los resultados generados en la práctica profesional, producto de la investigación cualitativa, basado en el uso de múltiples métodos, técnicas y herramientas (encuesta, entrevistas, observación directa, reuniones de retroalimentación, ficha de contenido, fichas bibliográficas), será únicamente válido y aplicable a un tipo de segmento empresarial, aquellos que desarrolla y el sostiene el negocio orgánico y de comercio justo. ALCE NERO y sus aliados pertenecen a esta categoría.

"*Negocio Orgánico*", entendida como las operaciones comerciales de una entidad específica involucrada en la producción, procesamiento y comercialización de productos orgánicos, cuyo pilar fundamental es la promoción y desarrollo de la agricultura orgánica; esta a su vez, busca generar sistemas de producción agrícola sostenible, se basa en los procesos ecológicos, sin el uso de químicos u organismos genéticamente modificados, con el fin de producir alimentos sanos, seguros y de alta calidad (Elzakker et al 2010).

"*Comercio Justo*", hace referencia a un movimiento social global, una asociación de comercio, basada en el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad; contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores desfavorecidos, especialmente del Sur (WFTO 2016).

Así mismo, la interpretación y el uso de los resultados del estudio, dado que proviene de la investigación cualitativa, recaen en cierto nivel de flexibilidad del interlocutor. No obstante, el usuario debe procurar vincular las interpretaciones, con las categorías o unidades de análisis, las cuales tienen un sustento teórico abordado en el marco conceptual y que el

proceso de análisis se aterrice con lo encontrado en la investigación. Es decir, se debe cuidar que la interpretación no exceda a la información que aportan los datos.

Recalquemos que la método cualitativo, es un tipo de investigación científica observacional que buscan detectar tendencias, relaciones, retroalimentaciones, descripción de procesos, identificación de acciones y mejora de las mismas, etc.; además de generar dispersión, riqueza interpretativa y contextualización del ambiente o entrono, dentro de distintos procesos y fenómenos sociales y naturales basados en información descriptiva y análisis de dicha información (Imbach, 2016).

Finalmente el uso de los resultados, debe ser principalmente para la ampliación y profundización del conocimiento de los productos orgánicos analizados, y para la toma de decisiones de mercadeo.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

7.1 CONCLUSIONES

- El Trabajo de Graduación titulado “*Oportunidades de negocio para los socios de Cooperativas Sin Fronteras (CSF)*”, una investigación de carácter cualitativo, buscó valorar la capacidad de la demanda, oferta y potencial de negocio de los productos orgánicos ecuatorianos en los mercados de Italia. Específicamente, el estudio buscó cuantificar y caracterizar la demanda y potencial de ventas de la empresa ALCE NERO en Italia; evaluar las capacidades y las condiciones de oferta de las empresas proveedoras en el Ecuador, y proponer una propuesta base de mezcla de mercadotecnia según los resultados del estudio. La quinua (*Chenopodium quinua Willd*), amaranto (*Amaranthus caudatus*) y cacao (*Theobroma cacao c*) fueron los productos orgánicos analizados en este estudio.
- La quinua (*Chenopodium quinoa Willd*), domesticado hace 5.000 años antes de Cristo en Sud América, un seudocereal alimenticio rico en proteínas, con una composición balanceada de aminoácidos, vitaminas y minerales esenciales, así como en polifenoles y fibra dietética y con cero (0) de gluten, es producida en toda la región interandina del Ecuador y prevalecen tres variedades de quinua: Tunkahuan, Pata de Venado y la variedad nativa, todos de color crema – blanco.
- En la actualidad, la quinua se encuentra en diversos supermercados, restaurantes y en la industria (principalmente de alimentos) en diversidad de productos y para todo tipo de consumidores. Esta difusión y desarrollo se repite en países como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemania, Dinamarca, España, Italia, Francia, Rusia, Portugal, los Himalayas, sureste de Asia y, recientemente, en el África.
- El amaranto (*Amaranthus ssp*), una planta de cultivo anual, originaria de América, utilizada desde hace 4.000 años antes de Cristo; considerada dentro del selecto grupo de 10 súper alimentos del mundo moderno, mención dada por su calidad nutritiva; es cultivada y producida en la región interandina del Ecuador, sobre todo en las provincias de Pichincha, Imbabura y Chimborazo. Su producción, tanto la variedad blanca (Alegría) y variedad negra (Ataco) está dirigida exclusivamente al mercado nacional, no hay producción suficiente como para promover las exportaciones.

- El cacao (*Theobroma cacao c*), una fruta de origen tropical, originaria de las selvas de América Central y del Sur América, es producida en la costa y en la amazonia ecuatoriana. Las provincias que ostentan la mayor producción son Los Ríos, Guayas, Manabí y Sucumbíos; y en el territorio ecuatoriano coexisten 2 variedades de cacao: 1) *Cacao Fino de Aroma*, que es un tipo de cacao único en el mundo; se la reconoce por tener una fermentación muy corta y da un chocolate suave de buen sabor y aroma; 1) *Cacao CCN – 51*, conocido como "*Colección Castro Naranja*" cuyo color característico es el rojo; es reconocido por sus características de alto rendimiento para la extracción de semielaborados.
- La empresa ALCE NERO, hoy por hoy requiere 22 toneladas de quinua y 12,5 toneladas cacao orgánico por año; exige y promueve el uso de certificación Orgánica, Comercio Justo y/o Sello de Pequeños Productores. Así mismo, la empresa promueve un pago diferenciado basado en la calidad del producto.
- Igualmente, la empresa prefiere la modalidad de comercio basado en FOB (libre a bordo), usa y sugiere el sistema de transporte vía marítima, su puerto de embarque preferido para la recepción del producto es Génova. Además, para desarrollar la estrategia promocional, requiere de sus proveedores información vinculada a la identidad de productos y el contexto socio cultural de la empresa y de sus integrantes.
- Del total de 38 empresas dedicadas a la producción y comercialización de cereales, en donde incluye la quinua, 35 empresas mantiene el estatus orgánico. De estos, solamente el 11%, que representa 4 empresas, son de carácter asociativos y todas ellas están dedicadas a la exportación.
- De las cuatro empresas de quinua (COPROBICH, SUMAK LIFE, ECOPALLANA y MCCH – Proyecto Quinua), la empresa más apta para convertirse en el potencial proveedor quinua orgánica para ALCE NERO es COPROBICH. Esta empresa, ofrece y dispone quinua orgánica más de lo que demanda el cliente, 6 y 1,1 contenedores, respectivamente; el precio que oferta (US \$ 2.600 a 3.000) está dentro de los rangos que propone el cliente (US \$ 3.100 a 3.500). Además, su capacidad gerencial y administrativa es aceptable, dispone de una planta de procesamiento de quinua con las últimas innovaciones que permite realizar procesos de lavado, centrifugado, clasificado y tamizado por códigos. Finalmente, sus planes de expansión del cultivo de quinua son muy promisorias, desean expandir tanto en área productiva como en N° de socios.
- En lo referente al amaranto, al igual que quinua, del total de 38 empresas dedicadas a la producción y comercialización de cereales, en donde incluye amaranto solo 2 empresas están dedicadas a la producción y comercialización de este producto, las dos son de estatus orgánico y pertenecen a la tipología empresarial individual privado; por lo tanto no se tiene ninguna empresa de tipo asociativo, lo que significa que no existen empresas proveedores de amaranto que cumplan con las condiciones y requerimiento exigidos por la empresa ALCE NERO.
- En lo concierne a cacao, del total de 96 empresas involucradas en la producción y comercialización de cacao y sus derivados, 35 empresas mantienen el estatus orgánico. De este total, solo 13 empresas (37%) son de carácter asociativo - cooperativo; y de estos, 6 empresas están dedicadas a la exportación.

- De las seis empresas estudiadas, solo tres empresas (UROCAL, APOVINCES y FONMSOEAC) muestran el interés en proveer el producto; y de estas tres empresas, la empresa mejor calificada para convertirse en el potencial proveedor cacao orgánico es UROCAL. Esta empresa, ofrece y dispone cacao orgánico más de lo que demanda el cliente y el precio que oferta es el más competitivo que el resto de las empresas. Además, su capacidad gerencial y administrativa es aceptable, dispone de un centro de acopio con últimas innovaciones y readecuaciones. Finalmente, sus planes de expansión del cultivo de cacao son promisorias, desean expandir tanto en área productiva como en N° de socios.
- La propuesta "*Base de Mezcla de Mercadotecnia*", que surge del análisis de los perfiles de la demanda y de la oferta de quinua y cacao, engloba en el análisis y proposición de estrategias y tácticas básicas de la combinación de los elementos de producto, precio, plaza y promoción, mix que se hace con el fin de actuar de forma planificada y coherente para satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir un beneficio mutuo. Para caracterizar el componente "*Producto*" se ha utilizado variables como el código arancelario, calidad, tipología, posicionamiento del producto, matriz BCG, matriz CVP, marca, etiquetado, embalaje y acondicionamiento del producto; en cambio, en el componente "*Precio*" los elementos como precio del producto, formas y modalidades de pago, estrategia de precio y mecanismos de fijación ha sido las variables usadas para su contextualización. En el mix "Plaza" el tipo de canal, alianza estratégica del canal, tipo de relación de canal y modalidades de comercio son las que da identidad a este mix. Finalmente la mezcla promocional, que incluye publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal, ha sido la variable para caracterizar el mix promoción.
- El mix propuesto, constituye en un insumo básico para la elaboración definitiva de un Plan de Marketing de provisión de quinua y cacao orgánico que la empresa ALCE NERO debe promover con sus empresas proveedoras (COPROBICH y UROCAL).

7.2 RECOMENDACIONES

- El análisis y la caracterización de perfil de demanda de cacao debe ser profundizada. Con la investigación solo se tuvo datos generales y no se pudo conseguir datos más específicos. Se requiere conocer la demanda concreta de semielaborados de cacao, que incluye licor de cacao, manteca de cacao y torta de cacao. Uno de los beneficios, al disponer de este tipo de información, es la mejora de plan de Marketing, y por ende el Marketing Mix.
- Considerando que el amaranto, en la empresa ALCE NERO, está en la etapa de desarrollo del producto, que es la fase anterior al lanzamiento o introducción del producto; se sugiere profundizar el estudio de "*Desarrollo de Producto*", que inicia con una idea innovadora que es llevada a la creación y se desarrolla con todo su potencial.
- Se sugiere que la Marketing Mix propuesto en el presente documento, sea utilizado como un insumo para la elaboración y construcción definitiva de la Mezcla de Mercadotecnia y el Plan de Marketing con las dos empresas selectas proveedoras de quinua y cacao orgánico. Además, se sugiere que estos procesos sean llevados a cabo de manera participativa.

- En el momento de utilizar los resultados y los alcances sistematizados en este estudio, se recomienda citar sus respectivas fuentes. Además, si es que se requiere referencias y/ o datos más precisos, se sugiere contactar con el autor y/o utilizar las citas bibliográficas inscritas en la sección de "*Literatura citada*".
- Considerando la magnitud y la amplitud que tuvo este estudio (análisis de tres productos, a escala nacional y con dos clientes internaciones), se recomienda en los futuros y nuevos estudios y para fines académicos, delimitar el estudio a un solo producto y a un solo cliente internacional.
- Desde la perspectiva metodológica, uno de los puntos relevantes que hay que insistir en este tipo de estudios (investigación cualitativa aplicada a las ciencias administrativas y empresariales) es lo referente a la técnica de "*Triangulación*", que comprende el uso de varios métodos al estudiar un mismo fenómeno, con lo cual se garantiza de fiabilidad y validez de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, validar la información, ampliar y profundizar su comprensión, además de mitigar los problemas de sesgo. Dependiendo del caso, se puede utilizar triangulación metodológica, triangulación de datos, triangulación de investigadores y la triangulación de teorías; en caso del presente estudio, la técnica de triangulación se fundamentó en la triangulación metodológica, de datos y de teorías, con lo cual se aseguró que el estudio tenga rigor, profundidad, complejidad y grados variables de consistencia a los hallazgos.

8. LECCIONES APRENDIDAS

Los principales aprendizajes que se puede rescatar, como producto de la realización del trabajo de graduación, son las siguientes:

- ***Ámbito, magnitud y metodología del estudio.***- para fines académicos, el dimensionamiento del estudio, en lo posible, tiene que ser lo más concreto y cercano a la realidad. La disponibilidad de la información, red de contactos, el tiempo dedicado a la investigación, calidad de los mentores y asesores académicos y la situación financiera constituyen en las variables claves para definir y delimitar el ámbito y la magnitud del estudio. A esta conclusión se llega, debido a que el estudio que se realizó fue amplio, ambicioso y desafiante (tres productos diferentes, a escala nacional y con dos nichos de mercado internacional); lo que indujo a reorganizar nuevamente el proceso metodológico, así como las técnicas, las herramientas y la área de intervención (tres productos, a escala nacional y nicho de mercado internacional).
- ***Disponibilidad, apertura y conocimiento del personal involucrado en el objeto del estudio.***- estos aspectos juega un papel primordial en el alcance y avance de la investigación; puntear y ubicar al personal clave de las empresas y/o de las instituciones, adaptar y sintonizar en su qué hacer institucional, lo que significa percibir y platicar en un lenguaje similar, fueron y son tácticas imprescindibles para capturar y escalar información. En el estudio que concierne, hubo disponibilidad y apertura del personal, sin embargo, mucho de ellos desconocían las particularidades y especificaciones técnicas de los componentes y/o productos analizados; lo que indujo a que el estudio se retrasará hasta encontrar las nuevas estrategias y tácticas de captura de información.

- **Reforzamiento, ampliación y especialización profesional.**- uno de los logros importantes de la práctica profesional, es justamente profundización y especialización profesional del investigador. En caso particular, las prácticas profesionales me ha permitido reforzar los conocimientos y la sabiduría en temáticas de marketing aplicado al comercio internacional y en campos de negocios orgánicos y de comercio justo.
- **Aplicabilidad y ajuste de las metodologías y herramientas desarrolladas en el estudio.**- en el proceso de investigación se ha mejorado y/o innovado varias herramientas y métodos de análisis y toma de decisiones para el desarrollo de negocios orgánicos y de comercio justo, un nicho de mercado poco atendido pero en constante expansión y crecimiento. La validación, ajuste, mejora y escalamiento de estas herramientas sería un aporte importante para este sector.

Particularmente se requiere validar y mejorar las herramientas de "*Perfil de demanda y oferta*", que en esencia incluye dos componentes: a) diseño de la investigación y b) métodos de recolección de datos. El primero, tiene que ver con el diseño de la investigación informal y formal; está última, a su vez, engloba el propósito de la investigación, definición del problema, objetivos de la investigación y necesidades de información. La segunda tiene que ver con los métodos utilizados para la recolección de datos, fuentes de consulta y, con el procesamiento, tabulación y análisis de la información.

Otra de las herramientas que requieren ser validado y mejorado es el "*Análisis sectorial*", que en su contenido incluye los aspectos vinculados a la caracterización del sector, evolución de las exportaciones, el análisis de acceso al mercado, el estudio de compañías y estructuras, estados de competitividad del sector y finaliza con el análisis de perspectivas y potencialidades del sector.

"*La selección y la priorización empresarial*", es otra de las herramientas que requiere ser validado. Instrumento que ha sido diseñado para discriminar las empresas considerando el enfoque de Mercado Orgánico y Comercio Justo.

Igualmente, tiene que ser validado el instrumento denominado "*Perfil empresarial y elección de las empresas*", en particular el Método de Scores, llamado también el sistema de Puntaje, que consiste en evaluar a las empresas con referencia a un conjunto de criterios, utilizado para ello una escala de 3 puntos: 1 valor más bajo y el 3 valor más alto.

- **Definición clara y coherente del proceso metodológico.**- el éxito (o el fracaso) de una investigación de este tipo, radica en que desde el inicio, se defina con claridad y coherencia la relevancia de la pregunta de investigación, extraiga y proponga una base teórica sólida del estudio, plantee una descripción clara y completa de cómo se llevará a cabo la investigación y de la forma como se recolectaran y analizaran los datos.

9. LITERATURA CITADA

Acebo, 2016. Estudios Industriales, Orientación Estratégica para la toma de decisiones. Industria de cacao (en línea). Escuela Superior Politécnica de Litoral. Guayaquil,

- Ecuador. Consultado 30 Oct. 2016. Disponible en http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/estudios_industriales/industriacacao.pdf
- AGROCALIDAD, 2016. Dirección de Orgánicos. Ecuador. Consultado 20 Sept. 2016. Disponible en <http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-direccion-de-organicos/>
- ALCE NERO, 2016. La storia (en línea). Consultado 4 Nov. 2016. Disponible en: <http://www.alcenero.com/chi-siamo/la-storia/>
- AMA (Asociación Mexicana de Amaranto), 2016. El Amaranto, el mejor alimento de origen vegetal (en línea). México, México. Consultado 05 May. 2016. Disponible en <http://www.amaranto.com.mx/salud/propiedades/propiedades.htm>
- Amaranto.cl, 2016. El valor Nutritivo del Amaranto (en línea). Peñalolen, Chile. Consultado 05 May. 2016. Disponible en <http://www.amaranto.cl/nuestros-productos.html>
- Andrade, D. 2014. Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa de acopio y exportación de amaranto en grano variedad INIAP – Alegría, desde las comunidades indígenas de Riobamba a las tiendas de comercio justo en Francia y España (en línea). Universidad Politécnica Salesiana. Quito, Ecuador. Consultado 18 Oct. 2016. Disponible en <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6252/1/UPS-QT04745.pdf>
- ANECACAO (a), 2016. Cacao Nacional. Un producto emblemático del Ecuador (en línea). Consultado 2 Oct. 2016. Disponible en <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- ANECACAO (b), 2016. Exportaciones Ecuatorianas de Cacao – 2015 (en línea). Consultado 20 Sept. 2016. Disponible en <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- APOVINCES, 2016. Quienes Somos (en línea). Consultado 12 Nov. 2016. Disponible en <http://apovinces.com.ec/index.php/conocenos-quienes-somos/mision-vision>
- ASOQUABO, 2016. Asociación de Pequeños Productores Bananeros El Guabo, presentación (en línea). Consultado 12 Nov. 2016. Disponible en <http://www.asoquabo.com.ec/espanol/presentacion.html>
- Banco Central de Ecuador (BCE), 2016. Estadísticas del Comercio Exterior (en línea). Consultado 15 Oct. 2016. Disponible en <https://www.bce.fin.ec/index.php/c-externo>
- Benalcázar, M; Carrión, D. 2016. Análisis de la cadena de valor de Cacao y su relación con la aplicación del proyecto de reactivación de la producción de cacao Nacional Fino y de Aroma, caso de estudio: Kallari Tena (en línea). Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas. Quito, Ecuador. Consultado 20 Nov. 2016. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/16735/1/CD-7331.pdf>
- Boucher, R y Gonzáles, J. 2011. Guía metodológica para la activación de sistemas agroalimentarios localizados (en línea). México, México. IICA, CIDAR, RED-SIAL. Consultado 09 Jun. 2016. Disponible en <http://repiica.iica.int/DOCS/B2107E/B2107E.PDF>
- Business School (IDE), 2016. El sector cacaotero ecuatoriano. Entorno Económico (en línea). IDE departamento de Investigación. Quito, Ecuador. Consultado 6 Oct. 2016.

- Disponible en <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/articulos-breves/1135-el-sector-cacaotero>
- Cely, L y Ducón, J. 2015. Posibilidades en el comercio internacional de la quinua: un análisis desde la perspectiva de la competitividad. *Equidad y Desarrollo* (en línea). Consultado 5 Oct. 2016. Disponible en <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/3683/2882>
- Centro de Comercio Internacional (CCI), 2001. *Cacao, Guías de Prácticas Comerciales* (en línea). Consultado 20 Nov. 2016. Disponible en <http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Cocoa%20-%20A%20Guide%20to%20Trade%20Practices%20Spanish.pdf>
- Cerda, H. 1991. *Elementos de la Investigación. Capítulo 7: Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de datos e Información* (en línea). Bogotá, Colombia. El Búho. Consultado 15 de Jun. 2016. Disponible en <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>
- Cobos, G. 2014. Zonificación Agroecológica Económica del Cultivo de Amarantho (*Amaranthus* sp.) en el Ecuador a escala 1:250.000 (en línea). Consultado 14 Oct. 2016. Disponible en http://sig-ecuador.blogspot.com/2014/01/zonificacion-agroecologica-economica_3.html
- Comercio, 2012. Cotacachi rescata el cultivo de amaranto (en línea). Consultado 14 Oct. 2016. Disponible en <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cotacachi-rescata-cultivo-del-amaranto.html>
- Coordinación General de Sistemas de Información Nacional (SINAGAP), 2016. *Comercio Exterior. Volúmenes, valores, orígenes y destinos de las exportaciones e importaciones; Balanza y socio comerciales* (en línea). MAGAP. Quito, Ecuador. Consultado 27 Nov. 2016. Disponible en <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/importaciones-y-exportaciones-bce>
- Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo (CECJ), 2016. FONMSOEAM, UROCAL (en línea). Consultado 12 Nov. 2016. Disponible en <http://www.cecjecuador.org.ec/miembros/fonmsoeam/>
- Córdova, L; Monteros, E; Palacio, D. 2013. *Diseño metodológico de una guía de acceso al Comercio Justo a través del análisis del caso UROCAL*. Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito. Carrera de Administración de Empresas. Quito Ecuador. Consultado 20 Nov. 2016. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5792/1/UPS-QT04121.pdf>
- Correos del Sur, 2015. El precio de quinua toco su nivel más bajo (en línea). La Paz, Bolivia. Consultado 28 Oct. 2016. Disponible en http://correodelsur.com/economia/20150407_el-precio-de-la-quinua-toca-su-nivel-mas-bajo.html
- CSF (Cooperativa Sin Fronteras). 2016. *Acerca de Cooperativa Sin Fronteras* (en línea). San José, Costa Rica. Consultado 20 May. 2016. Disponible en <http://www.cooperativasinfronteras.net/index.php/que-somos-esp/acerca-de-nosotros-esp>

- De La Cruz, E; Pereira, I. 2009. Historias, Saberes y Sabores en torno al cacao (*Theobroma cacao* L.) en la subregión de Barlovento, Estado Miranda Sapiens (en línea). Caracas, Venezuela. Consultado 05 Jun. 2016. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/410/41021266005.pdf>
- Diario El Comercio, 2016. El Volcán Chimborazo supera el récord del monte Everest (en línea). Consultado 20 Nov. 2016. Disponible en <http://www.elcomercio.com/tendencias/volcan-chimborazo-record-monteverest-misiongeodesica.html>
- Diario el Telégrafo, 2015. Maquita Cushunchic inaugura planta procesadora de quinua en Riobamba. Consultado 20 Oct. 2016. Disponible en <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-centro/1/maquita-cushunchic-inaugura-su-primera-planta-de-quinua-en-riobamba>
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013. Análisis del sector de cacao y derivados (en línea). Ecuador. PRO ECUADOR. Consultado 20 May. 2016. Disponible en http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf
- Eberhart, N. s.f. Ethiquable. Compra directa a cooperativas de pequeños productores. Consultado 10 Nov. 2016. Disponible en <http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/nicolaseberhart.pdf>
- ECUADATOS 2016. CECAO S.A. Compañía Exportadora de Cacao de Aroma y Orgánico (en línea). Consultado 12 Nov. 2016. Disponible en <http://ecuadatos.com/cecao-s-a-compania-exportadora-de-cacao-de-aroma-y-orgnico/>
- El Agro. s.f. CECAO, exportará cacao nacional para la elaboración del chocolate. Revista el Agro. Consultado 20 Oct. 2016. Disponible en <http://www.revistaelagro.com/cecao-exportara-cacao-nacional-para-elaboracion-de-chocolate/>
- Elzakker, B; Elyorn, R. 2010. Guía de Negocios Orgánicos. Desarrollar Cadenas de Valor Sostenible con Pequeños Agricultores (en línea). Consultado 20 Nov. 2016. Disponible en <http://www.organicandfair.org/oftcc/Publications/Tools-and-Guides/Organic-Business-Guide-publications.php>
- Fairtrade Iberia, 2016. Estándares Fairtrade para la Quinoa. Las reglas de Comercio Justo (en línea). Consultado 27 Nov. 2016. Disponible en <http://www.sellocomerciojusto.org/es/productores/quinoa/estandaresfairtrade.html>
- FAO, 2011. La quinua: cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial. Oficina Regional para América Latina y Caribe. Consultado 27 Nov. 2016. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/017/aq287s/aq287s.pdf>
- Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR), 2016. Directorio de exportadores (en línea). Quito, Ecuador. Consultado 14 Sept. 2016. Disponible en: <http://www.fedexpor.com/directorio/buscar>
- Fischer, L; Espejo, J. 2011. Mercadotecnia, 4ta edición (en línea). Consultado 24 Oct. 2016. Disponible en <http://es.slideshare.net/alfonsofvelazquez/mercadotecnia-44751332>

- Fontúrbel, F. s.f. Problema de la producción y comercialización de la Chenopodium quinoa W. (Chenopodiaceae), debido a la presencia de las saponinas (en línea). Consultado 27 Nov. 2016. Disponible en <http://www.alfinal.com/Temas/quinoa.php>
- FUNDACIÓN CHANKUAP, 2016. ¿Quiénes Somos? (en línea). Consultado 20 Oct. 2016. Disponible en <http://chankuap.org/>
- Furche, C; Jara, B; Olguín, P; Johnston, S 2014. Tendencias y Perspectivas del Comercio Internacional de Quinoa (en línea). Santiago, Chile. Consultado 20 May. 2016. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-i3583s.pdf>
- Garzón, N. 2013. Análisis de la productividad, competitividad y estrategias de posicionamiento del cacao Ecuatoriano en el mercado externo 2000 – 2010 (en línea). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Economía. Quito, Ecuador. Consultado 6 Oct. 2016. Disponible en <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6872/7.36.001455.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- GEF (Global Environmental Fund, Estados Unidos); CAF (Banco de América Latina); UNEP (Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente); Fondo Biocomercio, Corporación PBA. 2014. Análisis Sectorial Cacao Fino y de Aroma en Colombia 2012 – 2013 (en línea). s.l. Consultado 20 May. 2016. Disponible en <http://biocomercioandino.org/wp-content/uploads/2014/10/3.ANALISIS-SECTORIAL-CACAO-FINO-Colombia.pdf>
- Gonzales, G. 2014. Desarrollo Institucional para la Inversión. Principales limitaciones y restricciones a la comercialización de productos de interés para el área del Sistema de Riego en Santa María, Catamarca. Informe final. Proyecto UTF/ARG/017/ARG. Catamarca, Argentina (en línea). Consultado 28 Oct. 2016. Disponible en http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/rlc/utf017arg/valles_calchaquies/08.pdf
- Gottret, M. 2011. Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales. Desarrollo de Planes Estratégicos (en línea). Turrialba, Costa Rica. CATIE. Consultado 09 Jun. 2016. Disponible en <http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr:8080/handle/11554/7995>
- Guerrero, D. 2011. Forma de pago en Comercio Exterior (en línea). Consultado Set. 2016. Disponible en <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/formas-de-pago-en-comercio-exterior>
- Gutiérrez, R; Gottret, M. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio – organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Desarrollo de planes de fortalecimiento socio – organizativo (en línea). CATIE. Turrialba, Costa Rica. Consultado 11 Oct. 2016. Disponible en <http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/7765/112.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Gutiérrez, R; Gottret, M. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio – organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Desarrollo de planes de fortalecimiento socio – organizativo (en línea). CATIE. Turrialba, Costa Rica. Consultado 11 Oct. 2016. Disponible en <http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/7765/112.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Gutiérrez, R; Gottret, M. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio – organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Desarrollo de planes de fortalecimiento socio – organizativo (en línea). CATIE. Turrialba, Costa Rica. Consultado 11 Oct. 2016. Disponible en <http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/7765/112.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Haro, S. 2011. Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de amaranto en la Región Andina y Litoral del Ecuador. Pontífice Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Quito, Ecuador. Consultado 20 Nov. 2016. Disponible en <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3180/T-PUCE-3511.pdf?sequence=1>
- Herrera, S., Montenegro A., Autoras 2012. Amaranto: prodigioso alimento para la longevidad y la vida (en línea). Universidad de Especialidades Turísticas. Consultado 27 Oct. 2016. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4095256>
- Herrera, S.; Montenegro A.; Autoras, C. 2012. Amaranto: prodigioso alimento para la longevidad y la vida (en línea). Universidad de Especialidades Turísticas. Consultado 27 Oct. 2016. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4095256>
- Imbach, A. 2016. Métodos observacionales parte 2. Curso Bases y herramientas para la investigación científica 2016 (diapositivas). Turrialba, Costa Rica. s.I. 55 p.
- INIAP. 2010. INIAP Alegría, variedad mejorada de Amaranto/ *Amaranthus caudatus* L. (en línea). Plegable divulgativo N° 346. Programa Nacional de Leguminosas y Granos Andinos. Estación Experimental Santa Catalina. INIAP. Quito, Ecuador. Consultado 6 Nov. 2016. Disponible en <http://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/2640>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUARO), 2013. Inteligencia de mercado a medida. Quinoa – Francia, Análisis de mercado (en línea). Consultado 20 Nov. 2016. Disponible en http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_PPM2013_QUINUA_FRANCIA_I1.pdf
- International Cocoa Organization (ICCO), 2016. ICCO Monthly Averages of Daily Prices (en línea). Consultado 30 Oct. 2016. Disponible en <https://www.icco.org/statistics/cocoa-prices/monthly-averages.html>
- Laguna, P.2004. Competitividad de la quinua Ecuatoriana en el Mercado Global de la Quinoa (en línea). Cooperación Técnica Alemana – GTZ. Proyecto “Producción Agropecuaria Sostenible y Comercialización”. Departamento de Sociología Rural del Desarrollo, Universidad de Wageningen. Quito, Ecuador. Consultado 5 Oct. 2016. Disponible en http://www.academia.edu/603568/Competitividad_de_la_Quinoa_Ecuatoriana_en_el_Mercado_Global_de_la_Quinoa
- Lamb, Ch; Hair, J; McDaniel, C. 2011. Marketing (en línea). Cengage Learning Editores, S.A. México, México. Consultado 10 de Jun. 2016. Disponible en <http://pro-z.com/stephanlangdon/Library/USCore/Lamb.Marketing.pdf>
- Law Dictionary, 2016. ¿Qué es PERFIL EMPRESARIAL? (en línea). Consultado 20 Oct. 2016. Disponible en <http://espanol.thelawdictionary.org/perfil-empresarial/>
- Licata, M. s.f. La quinua, un súper alimento (en línea). s.I. Consultado 20 May. 2016. Disponible en <http://www.zonadiet.com/comida/quinoa.htm>

- Líderes, s.f. Lo orgánico abre las puertas en Europa (en línea). Consultado 10 Nov. 2016. Disponible en <http://www.revistalideres.ec/lideres/organico-abre-puertas-europa.html>
- MAGAP – Sub Secretario de Comercialización. 2012. Informe de normativa comercial del amaranto (en línea). Dirección de Inteligencia de Mercados. MAGAP – Sub Secretaria de Comercialización. Consultado 20 Oct. 2016. Disponible en <http://balcon.magap.gob.ec/mag01/pdfs/comercializacion/amaranto.pdf>
- MAGAP, 2016. MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma (en línea). Consultado 20 Sept. 2016. Disponible en <http://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>
- Maquita, 2016. Maquita productos (en línea). Consultado 20 Oct. 2016. Disponible en <http://maquita.com.ec/>
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015. Quinoa Peruana. Situación y Perspectivas en el Mercado Nacional e Internacional al 2015 (en línea). Dirección General de Políticas Agrarias. Dirección de Estudios Económico e Información Agraria. 1ra ed. Consultado 7 Oct. 2016. Disponible en http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/quinoa/QUINUA_JULIO2015.pdf
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP), 2014. Estrategia: “Fomento a la Producción de Quinoa en la Sierra Ecuatoriana” (diapositivas) (en línea). Consultado 7 Oct. 2016. Disponible en http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/quinoa/quinoaestrategiamagap_27_03_2014.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. 2016. MCE y MAGAP promueve el plan de mejora competitiva de la quinoa. Consultado 5 Oct. 2016. Disponible en <http://www.comercioexterior.gob.ec/mce-y-magap-promueven-el-plan-de-mejora-competitiva-de-la-quinoa/>
- Movimiento Regional por la Tierra (MRT), 2014. Estudio caso: Asociación de Productores de Vinces APOVINCE (en línea). Consultado 20 Oct. 2016. Disponible en <http://www.porlatierra.org/docs/b1f292514a3fb5c75b72cce3c825410d.pdf>
- Muñoz, C. 2014. Plan de Negocios para la Exportación de Quinoa hacia Estados Unidos durante el periodo 2013 – 2013 (en línea). Universidad Técnica Equinoccial, Facultad de Ciencias Económicas y Negocios. Tesis previa a al obtención del Título de Ingeniera en Comercio, Integración y Aduanas. Quito Ecuador. Consultado 10 de Nov. 2016. Disponible en http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8417/1/58549_1.pdf
- Naranjo, E. 2016. Análisis Sectorial (en línea). Colombia. Trading Coach. Consultado 9 Jun. 2016. Disponible en <http://www.21tradingcoach.com/es/Portal/en/formacion-gratuita/analisis-fundamental/121-como-analizar-una-empresa-el-analisis-fundamental-como-base-para-la-toma-de-decisiones>
- Nieto, C; Vimos, C; Monteros, C; Caicedo, C; Riviera, M. 1992. “INIAP – Ingapirca e INIAP –Tunkahuan dos variedades de quinoa de bajo contenido de samponina”. Departamento de comunicacion de social INIAP. Bolitin divulgativo N° 228. Quito, Ecuador. Consultado 15 Oct. 2016. Disponible en <http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/INIAP%20INGAPERCA%20e%20IN>

[IAP%20TUNKAHUAN%20dos%20variedades%20de%20quinua%20de%20bajo%20con
tenido%20de%20saponina..pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2011_QUINUA_ESTADOS-UNIDOS.pdf)

- Oficina Comercial del Ecuador en Los Ángeles - EEUU. 2011. Perfil de Quinua y elaborados en Estados Unidos. Los Ángeles, Estados Unidos. PRO ECUADOR. Consultado 22 may. 2016. Disponible en http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2011_QUINUA_ESTADOS-UNIDOS.pdf
- Peralta, E. 2009 (a). La Quinua en Ecuador "Estado de Arte" (en línea). Quito, Ecuador. Consultado 2 Oct. 2016. Disponible en <http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/ESTADO%20DEL%20ARTE%20QUINUA%202.pdf>
- Peralta, E. 2009. Amaranto y Ataco: Preguntas y respuestas (en línea). Boletín divulgativo N° 359. Programa Nacional de Leguminosas y Granos Andinos. Estación Experimental Santa Catalina. INIAP. Quito, Ecuador. Consultado 5 Nov. 2016. Disponible en <http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/AMARANTO%20Y%20ATACO%20P&R.pdf>
- Peralta, E. 2012. El Amaranto en Ecuador "Estado de Arte". Programa Nacional de Leguminosas y Granos Andinos (en línea). Estación Experimental Santa Catalina. INIAP. Quito, Ecuador. Consultado 14 Oct. 2016. Disponible en <http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/ESTADO%20DEL%20ARTE%20DEL%20AMARANTO%20EN%20ECUADOR.pdf>
- Peralta, E. Mazón, M. Murillo, A. Rivera, M. Rodríguez, D, Lomas L y Monar C. 2012. El Manual Agrícola de Granos Andinos. Quinua, Choco, Amaranto y Ataco. Cultivos, variedades y costos de producción (en línea). 3ra edición. Publicación Miscelánea N° 69. Programa Nacional de Leguminosas y Granos Andinos. Estación Experimental Santa Catalina. INIAP. Quito, Ecuador. Consultado 14 Oct. 2016. Disponible en <http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/MANUAL%20AGRICOLA%20GRANOS%20ANDINOS%202012.pdf>
- Peralta, E. Villacrés, E. Mazón, A. Rivera, Subía, C. 2008. El Ataco, Sangorache o Amaranto Negro (*Amaranthus hybridus* L) en Ecuador (en línea). 1ra edición. Publicación Miscelánea N° 143. Programa Nacional de Leguminosas y Granos Andinos. Estación Experimental Santa Catalina. INIAP. Quito, Ecuador. Consultado 12 Nov. 2016. Disponible en <http://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/2710>.
- PROECUADOR. 2013. Inteligencia de mercado a medida (diapositivas). s.l. Consultado 20 May. 2016. s.l. Disponible en http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_PPM2013_QUINUA_ALEMANIA_I.pdf
- PROECUADOR 2016. Estadísticas de Evolución de Exportaciones por Sector. Cacao y Elaborados (en línea). Consultado 2 Oct. 2016. Disponible en <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/estadisticas-por-sector/>
- PROECUADOR, 2013. Análisis del sector de cacao y elaborados. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (en línea). Quito, Ecuador. Consultado 20 Sept. 2016. Disponible en http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf
- PROECUADOR, 2013. Lanzamiento de consorcio ecuatoriano de exportadores de quinua se realizó hoy (en línea). Quito, Ecuador. Consultado 28 Oct. 2016. Disponible en

<http://www.proecuador.gob.ec/2013/03/12/lanzamiento-de-consorcio-ecuatoriano-de-exportadores-de-quinua-se-realizo-hoy/>

- PROECUADOR, 2014. Boletín de Análisis de Mercados Internacionales (en línea). Boletín de Análisis de Mercados Internacionales – Ministro de Comercio Exterior, PRO ECUADOR, Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. Consultado 8 Nov. 2016. Disponible en <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/BOLETIN-MARZO-ABRIL-2014.pdf>
- PROECUADOR, 2015. Análisis Sectorial de Quinua 2015 (en línea). PRO ECUADOR. Quito, Ecuador. Consultado 7 Oct. 2016. Disponible en http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf
- PROECUDOR, 2016. Productos orgánicos de 12 empresas ecuatorianas se exhiben en Italia (en línea). <http://www.proecuador.gob.ec/2016/09/14/productos-organicos-de-12-empresas-ecuatorianas-se-exhiben-en-italia/>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SNPD), 2016. UROCAL: Incentivando la producción local asociativa (en línea). Consultado 2 oct. 2016. 2015. Disponible en <http://www.planificacion.gob.ec/urocal-incentivando-la-produccion-local-asociativa/>
- Sierra Exportadora. s.f. Perfil comercial de Quinua (en línea). Perú. Presidencia del Consejo de Ministros. Consultado 20 Nov. 2016. Disponible en http://www.sierraexportadora.gob.pe/wp-content/uploads/biblioteca-virtual/perfiles%20comerciales/10_%20PERFIL%20COMERCIAL%20DE%20QUINUA-OK.pdf.
- SINAGAP/ MAGAP, 2016. Cacao. Cadenas Agroproductivas (en línea). Coordinación General del Sistema de Información Nacional. Consultado 6 Oct. 2016. Disponible en <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/produccion-cacao>
- Soto, E; Mercado, R; Repo, R; Diaz, F; Diaz, G. 2015. Mercado y la producción de quinua en el Perú (en línea). IICA. Lima, Perú. Consultado 2 Oct. 2016. Disponible en <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2016/b3857e.pdf>
- Stanton, W; Etzel, M; Walker, B. 2007. Fundamentos de Marketing (en línea). México. The MacGramm – Hill Companies, Inc. Consultado 10 de jun. 2016. Disponible en <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- SUMA LIFE, 2016. Cadena de valor (en línea). Consultado 20 Oct. 2016. Disponible en <http://www.sumaklife.com.ec/valuechain>
- Tapia, G. 2016. La comercialización de los productos de la empresa Samak Life y su incidencia en el posicionamiento del mercado local del periodo junio 2014 – julio 2015 en la ciudad de Riobamba (en línea). Universidad Nacional de Chimborazo, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial Mención Gestión de la Micro y Pequeña Empresa. Riobamba, Ecuador. Consultado 20 Oct. 2016. Disponible en <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2812/1/UNACH-EC-ING-COM-2016-0021.pdf>

- Thompson, I. 2006. Definición de la oferta (en línea). Consultado 11 Nov. 2016. Disponible en <http://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>
- Torres, M. s.f. Métodos de recolección de datos para una investigación (en línea). Consultado 2 oct. 2016. 2015. Disponible en http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf
- TRADE MAP, 2006. Estadísticas de Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas. Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2015, Producto: 100890 Cereales (en línea). Consultado 25 Oct. 2016. Disponible en http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||100890||6|1|1|1|1|2|1|1
- Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), 2016. Análisis del producto. Ciclo de vida del producto. Consultado 09 Nov. 2016. Disponible en http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/2016-1/documentos_guia/ciclo_de_vida_del_producto.pdf
- Valenzuela, D. 2016. Nuevos productos alimenticios en el comercio mundial: situación y perspectivas actuales para el cultivo y exportación de quinua por parte del Ecuador (en línea). Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, Área de Estudios Sociales y Globales. Programa de Maestría en Relaciones Internacionales. Mención en Negociaciones Internacionales y Manejo de Conflictos. Quito Ecuador. Consultado 11 Nov. 2016. Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5121/1/T2038-MRI-Valenzuela-Nuevos.pdf>
- Villa, S; Gomes, A; Mengo, O; Medina, M; Maestrey, A; Trijillo, V; Alfaro, O. 2001. La dimensión de entorno en la construcción de la sostenibilidad institucional (en línea). Serie Innovación para la Sostenibilidad institucional. San Jose, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma". Consultado 11 Nov. 2016. Disponible en <http://www.inovapropectiva.com.br/visao/images/stories/Livros/Entorno.pdf>
- WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION (WFTO), 2016. Comercio Justo ¿Qué es? (en línea). Consultado 20 Nov. 2016. Disponible en <http://wfto-la.org/comercio-justo/que-es/>

10. ANEXOS

10.1 FORMULARIO DE ENCUESTA EN LÍNEA: ANÁLISIS DE DEMANDA

<https://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=2193751>

10.2 FORMULARIO DE ENCUESTA EN LÍNEA: ANÁLISIS DE OFERTA

<https://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=2208720>

10.3 LISTADO DE EMPRESAS PROVEEDORAS

10.3.1 Empresas vinculadas a la producción y comercialización de quinua y sus derivados

Cuadro 1: Lista de empresas productoras y comercializadoras de quinua orgánico

N°	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	TIPO DE OPERADOR			ALCANCE/S						PRODUCTO PRIMARIO Y/O PRODUCTO ELABORADO	ESTATUS (*)
		INDIVIDUAL	GRUPO DE PRODUCTORES	No. DE PRODUCTORES	PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	PROCESAMIENTO O PRODUCTOS ELABORADOS	COMERCIALIZACIÓN NACIONAL	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN			
1	CORPORACIÓN GRUPO SALINAS	Si	No	N/A	No	Si	si	si	no	Quinua	Orgánico	
2	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA	Si	No	N/A	Si	Si	si	si	no	Quinua	Orgánico	
3	ECOPALLANA	No	Si	51	Si	No	si	si	no	Quinua	Orgánico	
4	DIVEFRUT S.A.	Si	No	N/A	Si	No	no	si	no	Quinua	Orgánico	
5	PROQUINO A S. A.	Si	No	N/A	No	No	no	si	no	Quinua	Orgánico	
6	VERÓNICA DEL PILAR OROZCO CISNEROS	Si	No	N/A	si	Si	no	si	no	Quinua	Orgánico	
7	QUINUA ANDINA	Si	No	N/A	Si	Si	no	si	no	Quinua	T2	
8	NINTANGA	Si	No	N/A	Si	No	no	no	no	Quinua	Orgánico	
9	PROVEFRUT	Si	No	N/A	No	Si	no	si	no	Quinua seca	Orgánico	
10	NINTANGA S.A. - HACIENDA SELVA ALEGRE	Si	No	N/A	Si	No	no	no	no	Quinua	Orgánico	
11	MCCH COMERCIALIZANDO COMO HERMANOS	Si	No	N/A	No	Si	si	no	no	Quinua	Orgánico	
12	PROCONGELADOS S.A.	Si	No	N/A	No	Si	no	si	no	Quinua seca	Orgánico	
13	CALISTO DIEGO - HACIENDA LA CANTORA	Si	No	N/A	Si	No	si	no	no	Quinua	T2	
14	LA VERBENA	Si	No	N/A	Si	No	no	no	no	Quinua	T2	
15	KLEBER ESTUARDO MAYORGA GORDON - HDA. SANTA CLARA	Si	No	N/A	Si	No	no	no	no	Quinua	T2	
16	AGROALINA S.A.	Si	No	N/A	Si	No	no	si	no	Quinua	T2	
17	COPROBICH	No	Si	564	Si	Si	si	si	no	Quinua	Orgánico	
18	SAN JUAN SCC	Si	No	N/A	Si	no	si	no	no	Quinua	Orgánico	
19	TERRAFERTIL	Si	No	N/A	No	Si	si	si	si	Quinua	Orgánico	

20	INCREMAR CIA. LTDA	Si	No	N/A	Si	Si	si	no	no	Quinoa	T2
21	PRODUCTOS ORGÁNICOS CHIMBORAZO SUMAKLIFE CIA. LTDA	No	Si	746	Si	Si	si	si	no	Quinoa	Orgánico
22	PORTAFOLIO Y GESTIÓN PORGES CIA. LTDA	Si	No	N/A	No	Si	si	no	no	Quinoa	Orgánico
23	MCCH-PROYECTO QUINUA	No	Si	770	Si	Si	si	si	no	Quinoa	Orgánico
24	ALFONSO JAVIER ROMO SOLINES - HACIENDA SAN JOSÉ DE HUATOS	Si	No	N/A	Si	No	si	no	no	Quinoa	Orgánico
25	BALTRA TRADING - BALTREX S.A.	Si	No	N/A	No	No	no	si	no	Quinoa	Orgánico
26	CORPORACIÓN PAKTA MINTALAY	Si	No	N/A	No	No	no	si	no	Quinoa	Orgánico
27	NINTANGA S.A.-SAN FELIPE	Si	No	N/A	Si	No	no	no	no	Quinoa	T2
28	CAMARI - SISTEMA SOLIDARIO DE COMERCIALIZACIÓN DEL FEPP	Si	No	N/A	No	Si	si	si	no	Quinoa	Orgánico

Fuente: AGROCALIDAD - Dirección de orgánicos 2016. (*) T1: primer año de transición, T2: segundo año de transición, T3: tercer año de transición

Cuadro 2: Lista de empresas de Tipo Asociativa dedicadas a la producción y comercialización de quinua orgánico.

N°	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	TIPO DE OPERADOR			ALCANCE/S					PRODUCTO PRIMARIO Y/O PRODUCTO ELABORADO	ESTATUS
		INDIVIDUAL	GRUPO DE PRODUCTORES	No. DE PRODUCTORES	PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	PROCESAMIENTO PRODUCTOS ELABORADOS	COMERCIALIZACIÓN NACIONAL	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN		
1	ECOPALLANA	No	Si	51	Si	No	si	si	no	Quinoa	Orgánico
2	COPROBICH	No	Si	564	Si	Si	si	si	no	Quinoa	Orgánico
3	PRODUCTOS ORGÁNICOS CHIMBORAZO SUMAKLIFE CIA. LTDA	No	Si	746	Si	Si	si	si	no	Quinoa	Orgánico
4	MCCH-PROYECTO QUINUA	No	Si	770	Si	Si	si	si	no	Quinoa	Orgánico

Fuente: AGROCALIDAD - Dirección de orgánicos 2016.

Cuadro 3: Lista de empresas asociativas - cooperativas exportadoras de quinua orgánico

N°	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	TIPO DE OPERADOR		ALCANCE/S			PRODUCTO PRIMARIO Y/O PRODUCTO ELABORADO	ESTATUS
		GRUPO DE PRODUCTORES	No. DE PRODUCTORES	COMERCIALIZACIÓN NACIONAL	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN		

1	MCCH-PROYECTO QUINUA	Si	770	Si	si	no	Quinua	Orgánico
2	COPROBICH	Si	564	Si	si	no	Quinua	Orgánico
3	PRODUCTOS ORGÁNICOS CHIMBORAZO SUMAKLIFE CIA. LTDA	Si	746	Si	si	no	Quinua	Orgánico
4	ECOPALLANA	Si	51	Si	si	no	Quinua	Orgánico

Fuente: AGROCALIDAD - Dirección de orgánicos 2016.

10.3.2 Empresas vinculadas a la producción y comercialización de amaranto y sus derivados.

Cuadro 1: Lista de empresas productoras y comercializadoras de amaranto orgánico

N°	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	TIPO DE OPERADOR			ALCANCE/S					PRODUCTO PRIMARIO Y/O PRODUCTO ELABORADO	ESTATUS (*)
		INDIVIDUAL	GRUPO DE PRODUCTORES	No. DE PRODUCTORES	PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	PROCESAMIENTO O PRODUCTOS ELABORADOS	COMERCIALIZACIÓN NACIONAL	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN		
1	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA	si	No	N/A	Si	si	si	si	no	Amaranto	Orgánico
2	ALFONSO JAVIER ROMO SOLINES – HACIENDA SAN JOSÉ DE HUATOS	si	No	N/A	Si	no	si	no	no	Amaranto	Orgánico

Fuente: AGROCALIDAD - Dirección de orgánicos 2016. (*) T1: primer año de transición, T2: segundo año de transición, T3: tercer año de transición

10.3.3 Empresas vinculadas a la producción y comercialización de cacao y sus derivados.

Cuadro 1: Lista de empresas productoras y comercializadoras de cacao orgánico

N°	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	TIPO DE OPERADOR			ALCANCE/ S					PRODUCTO PRIMARIO Y/O PRODUCTO ELABORADO	ESTATUS (*)
		INDIVIDUAL	GRUPO DE PRODUCTORES	No. DE PRODUCTORES	PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	PROCESAMIENTO O PRODUCTOS	COMERCIALIZACIÓN NACIONAL	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN		
1	CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS	si	No	N/A	No	si	si	si	no	Cacao en grano	Orgánico
2	CHOCOLATES FINOS NACIONALES S. A. "COFINA S. A."	si	No	N/A	No	si	no	si	no	Cacao en grano fermentado y seco	Orgánico
3	SULAGRO S. A.	si	No	N/A	Si	no	si	si	no	Cacao	Orgánico
4	COLONCHE LINE	si	No	N/A	Si	si	si	si	no	Cacao	Orgánico
5	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES ORGÁNICOS CUENCAS DE L RÍO MAYO – ACRIM	no	Si	133	Si	no	si	no	no	Cacao	Orgánico
6	ARAWI S.A.	si	No	N/A	si	si	si	si	no	Cacao seco	Orgánico
7	JUAN ANDRÉS ALTAMIRANO MORENO-FINCA LA GLORIA	si	No	N/A	si	no	no	si	no	Cacao	Orgánico

8	TULICORP S. A.	si	No	N/A	no	si	no	si	no	100% Chocolate negro	Orgánico
9	ECUACOMEPRO CÍA. LTDA. – CAOPEC	si	No	N/A	no	no	si	si	no	Cacao en grano	Orgánico
10	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS EL GUABO	no	Si	42	si	no	si	si	no	Cacao	Orgánico
11	OUTSPAN	si	No	N/A	no	no	si	no	no	Cacao en grano	Orgánico
12	AGROARRIBA S.A.	si	No	N/A	no	no	no	si	no	Cacao en grano	Orgánico
13	ECUACOFFEEE	si	No	N/A	no	si	si	si	no	Cacao en grano	Orgánico
14	FEDERACIÓN REGIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS DEL SUR – FAPECAFES	si	No	N/A	no	si	si	si	no	Cacao	Orgánico
15	VALENCORP- INDUSTRIA CACAO KUNTUCAO CÍA. LTDA.	si	No	N/A	no	si	no	no	no	Cacao tostado	Orgánico
16	GLADYS GENITH GONZÁLEZ GOVEA - HACIENDA DOS HERMANAS	si	No	N/A	si	no	no	no	no	Cacao	Orgánico
17	COFINA S. A. - GRUPO DE PROD Y COM GRANOS DECACAO	no	si	165	si	no	si	no	no	Cacao en grano	Orgánico
18	FEDERACIÓN DE PEQUEÑOS EXPORTADORES AGROPECUARIOS ORGÁNICOS DEL SUR DE LA AMAZONÍA ECUATORIANA "APEOSAE"	no	Si	80	si	si	si	no	no	Cacao	T1
19	MASHPI CHOCOLATES	si	No	N/A	si	si	no	no	no	Cacao	Orgánico
20	TERRAFERTIL	si	No	N/A	no	si	si	si	si	Cacao en grano	Orgánico
21	MAKITAAGRO CÍA. LTDA.	no	Si	177	si	no	no	si	no	Cacao	Orgánico
22	COMPAÑÍA EXPORTADORA DE CACAO DE AROMA Y ORGÁNICO CECO S.A. CECAO	no	Si	1612	si	no	si	si	no	Cacao	Orgánico
23	ASOCIACIÓN DE CAFICULTORES EL PANGUI	no	Si	30	si	si	si	no	no	Cacao	Orgánico
24	FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DEL SUR OCCIDENTE DE ESMERALDAS ATACAMES Y MUISNE - FONMSOEAM	no	Si	277	si	no	no	si	no	Cacao	Orgánico
25	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGÁNICOS DE VINCES – APOVINCES	no	Si	240	si	si	no	si	no	Cacao	Orgánico

26	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL UROCAL	no	Si	146	si	si	si	si	no	Cacao	Orgánico
27	PACARI - PRODUCTOS SKSFARMS – ECUADORIAN ORGANIC – PACARI CHOCOLATE	si	No	N/A	si	no	si	si	no	Cacao beans raw	Orgánico
28	FUNDACIÓN CHANKUAP “RECURSOS PARA EL FUTURO”	no	Si	632	si	si	si	si	no	Cacao	Orgánico
29	JORGE BAÑO	si	No	N/A	si	no	si	no	no	Cacao	Orgánico
30	TOAK ECUADOR CIA. LTDA.	no	Si	14	si	no	no	no	no	Cacao	Orgánico
31	DESARROLLUS	si	No	N/A	si	no	no	no	no	Cacao Nacional	Orgánico
32	COMPAÑÍA EXPORTADORA CASTILLO ABARCA CASTABARC S.A.	si	No	N/A	no	no	no	si	no	Cacao	Orgánico
33	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS TIERRA FERTIL	no	Si	37	si	no	no	no	no	Cacao	Orgánico
34	ECUATORIANA DE CHOCOLATES S.A.	si	No	N/A	no	si	si	si	no	Cacao en grano	Orgánico
35	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL – UROCAL	si	No	N/A	no	no	si	si	no	Cacao	Orgánico

Fuente: AGROCALIDAD - Dirección de orgánicos 2016. (*) T1: primer año de transición, T2: segundo año de transición, T3: tercer año de transición

Cuadro 2: Lista de empresas de Tipo Asociativa dedicadas a la producción y comercialización de cacao orgánico.

N°	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	TIPO DE OPERADOR			ALCANCE/S					PRODUCTO PRIMARIO Y/O PRODUCTO ELABORADO	ESTATUS (*)
		INDIVIDUAL	GRUPO DE PRODUCTORES	No. DE PRODUCTORES	PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	PROCESAMIENTO PRODUCTOS ELABORADOS	COMERCIALIZACIÓN NACIONAL	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN		
1	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES ORGÁNICOS CUENCAS DE L RÍO MAYO – ACRIM	no	Si	133	si	No	si	no	no	Cacao	Orgánico
2	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS EL GUABO	no	Si	42	si	No	si	si	no	Cacao	Orgánico
3	COFINA S. A. - GRUPO DE PROD Y COM GRANOS DECAAO	no	si	165	si	No	si	no	no	Cacao en grano	Orgánico

4	FEDERACIÓN DE PEQUEÑOS EXPORTADORES AGROPECUARIOS ORGÁNICOS DEL SUR DE LA AMAZONÍA ECUATORIANA "APEOSAE"	no	Si	80	si	Si	si	no	no	Cacao	T1
5	MAKITAAGRO CÍA. LTDA.	no	Si	177	si	No	no	si	no	Cacao	Orgánico
6	COMPAÑÍA EXPORTADORA DE CACAO DE AROMA Y ORGÁNICO CECAO S.A. CECAO	no	Si	1612	si	No	si	si	no	Cacao	Orgánico
7	ASOCIACIÓN DE CAFICULTORES EL PANGUI	no	Si	30	si	Si	si	no	no	Cacao	Orgánico
8	FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DEL SUR OCCIDENTE DE ESMERALDAS ATACAMES Y MUISNE - FONMSOEAM	no	Si	277	si	No	no	si	no	Cacao	Orgánico
9	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGÁNICOS DE VINCES - APOVINCES	no	Si	240	si	Si	no	si	no	Cacao	Orgánico
10	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL UROCAL	no	Si	146	si	Si	si	si	no	Cacao	Orgánico
11	FUNDACIÓN CHANKUAP "RECURSOS PARA EL FUTURO"	no	Si	632	si	Si	si	si	no	Cacao	Orgánico
12	TOAK ECUADOR CIA. LTDA.	no	Si	14	si	No	no	no	no	Cacao	Orgánico
13	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS TIERRA FERTIL	no	Si	37	si	No	no	no	no	Cacao	Orgánico

Fuente: AGROCALIDAD - Dirección de orgánicos 2016. (*) T1: primer año de transición, T2: segundo año de transición, T3: tercer año de transición

Cuadro 3: Lista de empresas asociativas exportadoras de cacao orgánico

N°	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	TIPO DE OPERADOR		ALCANCE/S			PRODUCTO PRIMARIO Y/O PRODUCTO ELABORADO	ESTATUS
		GRUPO DE PRODUCTORES	No. DE PRODUCTORES	COMERCIALIZACIÓN NACIONAL	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN		
1	COMPAÑÍA EXPORTADORA DE CACAO DE AROMA Y ORGÁNICO CECAO S.A. CECAO	Si	1612	si	si	no	Cacao	Orgánico
2	FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES NEGRAS Y MESTIZAS DEL SUR OCCIDENTE DE ESMERALDAS ATACAMES Y MUISNE - FONMSOEAM	Si	277	no	si	no	Cacao	Orgánico

3	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGÁNICOS DE VINCES – APOVINCES	Si	240	no	si	no	Cacao	Orgánico
4	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL UROCAL	Si	146	si	si	no	Cacao	Orgánico
5	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS EL GUABO	Si	42	si	si	no	Cacao	Orgánico
6	FUNDACIÓN CHANKUAP “RECURSOS PARA EL FUTURO”	Si	632	si	si	no	Cacao	Orgánico

Fuente: AGROCALIDAD - Dirección de orgánicos 2016.

10.4 PERFIL EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE QUINUA

10.4.1 Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH)

COPROBICH, es una corporación de productores legalmente reconocida de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro y de servicio. Agrupa a 575 asociados, procedentes de 86 comunidades de los cantones Riobamba, Colta, Guamote, Guano y Penipe de la provincia de Chimborazo, republica de Ecuador. Fundada en 2003 y es reconocida legalmente por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP). Su sede central está en la ciudad de Cajabamba, sector Misquilli, cantón Colta, provincia de Chimborazo (www.coprobich.com 2016).

La filosofía que promueve COPROBICH está orientado a fortalecer a los pequeños agricultores de la provincia de Chimborazo, a través del mejoramiento de sus cultivos en general, pero el de la quinua orgánica en especial, dando seguridad alimentaria a la familia para luego incrementar la comercialización a través de las exportaciones, en el marco de un precios, peso y trato justo para sus productores. Así mismo, promueven el trabajo asociativo en el marco de la siguiente Visión y Misión (www.coprobich.com 2016).

Visión: Ser una organización líder en el país, competitiva, de alta productividad; gracias a su gestión transparente, capacidad y compromiso de su talento humano. Produciendo cereales como quinua, cebada y trigo, productos terminados de alta calidad tanto para el mercado nacional como el de exportación, sus productos cuentan con certificación orgánica BCS y de comercio justo FLO; un trabajo con responsabilidad social y medioambiental.

Misión: Producir, transformar y comercializar productos de alta calidad, cumpliendo estándares mundiales para satisfacer y superar las demandas de sus clientes, promoviendo la protección del medio ambiente, contribuyendo al desarrollo socio-económico de sus socios y de la Provincia de Chimborazo.

Los datos generales de la empresa, así como las variables que caracterizan el perfil empresarial de COPROBICH, se resumen en el siguiente cuadro.

Perfil y datos generales de la empresa COPROBICH

Tipo de empresa:	Asociativo – pyme
------------------	-------------------

RUC/CC:	0691710343001
Sector:	Agricultura y agroindustria
Nº de productores:	575 miembros
Año de creación:	2003
Dirección:	Primero de Agosto, sector Misquilli.
Ciudad:	Colta – Cajabamba
Provincia:	Chimborazo
Telefax:	+593
Móvil:	+ 593 998330568
Sitio Web:	www.coprobich.com
Representante legal:	Manuel Abemañay Mullo
Gerente/ administrador:	Daniel Pilamunga, E-mail: info@coprobich.com ; contabilidad@coprobich.com
Productos:	Quinoa orgánica, harina de quinua, chocolate con quinua

Fuente: PROECUADOR 2016, FEDEXPOR 2016, COPROBICH 2016.

10.4.2 Productos Orgánicos Chimborazo SUMAK LIFE CIA. Ltda.

SUMAK LIFE Cía. Ltda., es una empresa asociativa fundada el 31 de enero de 2006, constituye la principal empresa acopiadora, procesadora y comercializadora de quinua orgánica en el Ecuador. La empresa agrupa a cerca de 770 productores procedentes de 100 comunidades rurales de los cuatro cantones (Riobamba, Colta, Guamote y Penipe) de la provincia de Chimborazo. El nombre de la empresa SUMAK LIFE, etimológicamente proviene de dos idiomas: Sumak de quinua, que significa "Bueno" y Life de inglés que expresa vida (Tapia 2016; Valenzuela 2016).

La empresa funciona en la ciudad de Riobamba, sector San Francisco, provincia de Chimborazo, republica de Ecuador. Inicia su actividad con la venta al por mayor de quinua en grano e infusiones aromáticas; posteriormente amplía su oferta productiva, hoy por hoy ofrece una diversidad de productos como pop de quinua, chocoquinua, barra energética de quinua, macarron pinol y quinua en grano. Innovaciones que promueven con el único propósito de satisfacer las necesidades de los clientes con productos de excelente calidad y variedad, tanto para el mercado nacional como internacional, así lo ratifican en su misión y visión institucional (Tapia 2016; www.sumalife.com 2016).

Visión: Ser la empresa productora, procesadora y distribuidora líder en el país en productos orgánicos y elaborados alternativos nutricional y saludables en el mercado nacional y mercado internacional en los próximos 5 años.

Misión: Ofrecer productos orgánicos de calidad con criterios de eficiencia y eficacia al mercado nacional e internacional conjugando el talento humano con los recursos financieros y tecnológico que satisfagan los requerimientos de los clientes.

En el siguiente cuadro, se sintetiza los datos generales de la empresa así como su perfil institucional de Sumak Life.

Perfil y datos generales de la empresa SUMAK LIFE.

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	0691714993001
Sector:	Hierbas y tés, cereales, agricultura y agroindustria

Nº de productores:	770 miembros
Año de creación:	2006
Dirección:	Velasco 20 -60 y Guayaquil
Cuidad:	Riobamba, San Francisco
Provincia:	Chimborazo
Telefax:	593 (03) 2942410/ 2961625/ 2942410.
Móvil:	593 0984232850 / 0998248242
Web:	www.sumaklife.com.ec
Representante legal:	Juan Pérez.
Gerente/ Administrador:	Eco. Patricio Juelas; E-mail: pjuelas@yahoo.es ; lorecg@sumaklife.com.ec
Productos:	Quinoa en grano y harina de quinoa, pop natural, pop con miel de panela orgánica y elaborada de quinoa, como: galletas, barras energéticas, cereal natural, cereal panela, quinoa choc.

Fuente: PROECUADOR 2016, FEDEXPOR 2016, SUMAKLIFE 2016.

10.4.3 Agrícola Compañía Limitada ECOPALLA, Compañía de Responsabilidad Limitada (ECOPALLANA).

ECOPALLA, es una empresa asociativa bajo la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada (CRL), constituida en 2014 y conformada por 51 pequeños productores de quinoa provenientes de la los cantones de Riobamba, Colta, Guamote y Alausí de la provincia de Chimborazo (ECOPALLANA 2016).

Con sede central está en la ciudad de Riobamba, sector la Merced, provincia de Chimborazo. La empresa promueve la producción y comercialización de quinoa de variedad nativa, tanto orgánica como convencional para el mercado nacional e internacional. Además, promueve la producción y comercialización de Chía, choco, trigo, cebada y arveja, dirigido para el mercado doméstico.

En el cuadro procede, se presenta los datos generales de la empresa y el perfil institucional de la misma.

Perfil y datos generales de la empresa ECOPALLANA

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	0691744078001
Sector:	Agricultura y agroindustria
Nº de productores:	51 miembros
Año de creación:	2014
Dirección:	Calle Boyacá Nº 23-19 y Colon
Cuidad:	Riobamba – Merced
Provincia:	Chimborazo
Telefax:	+593 032961337
Móvil:	+ 593 0994284896
Sitio Web:	-----
Representante legal:	Hernán Moreno E – mail: moreno.hm@hotmail.com

Gerente/ administrador:	E- mail: ecopallana@hotmail.com
Productos:	Quinoa en grano orgánico y convencional, Chía, Chocho, Trigo, Cebada y Arveja.

Fuente: AGROCALIDAD 2016, ECUADOR PYMES 2016, ECOPALLANA 2016.

10.4.4 Fundación Maquita Cushunchic - MCCH – Proyecto Quinoa

MCCH – Proyecto quinoa, es parte de la empresa social de la Fundación Maquita Cushunchic. La empresa social de la fundación, en su conjunto, inicia sus actividades en 1989, con el fin de que las campesinas y campesinos de escasos recursos del país tuvieran una alternativa para comercializar sus productos en forma digna y solidaria. Impulsa y optimiza la comercialización de productos sanos y naturales con calidad, creando condiciones y oportunidades de acceso al mercado nacional e internacional. Promueve los principios de la economía solidaria y es parte de la Organización Mundial de Comercio Justo (WFTO) (www.maquita.com.ec 2016).

Su sede central y su centro de acopio se ubican en la ciudad de Calpi, cantón Colta, provincia de Chimborazo. La empresa integra a cerca de 770 productores provenientes de 53 comunidades rurales de los cantones de Riobamba, Alausí, Colta y Guamote de la provincia de Chimborazo. Todo el proceso de producción, transformación y comercialización se realiza en el marco del enfoque de economía social y solidaria. Cabe resaltar que Maquita Cushunchic utiliza la quinoa para la elaboración de pasteles, empanadas, helados y complementos vitamínicos, estos últimos son exportados a países como Estados Unidos, Canadá, Bélgica, entre otros (Diario El Telégrafo 2015).

En el siguiente cuadro se sintetiza el perfil institucional de la empresa MCCH – Proyecto quinoa.

Perfil y datos generales de la empresa ECOPALLANA.

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	-----
Sector:	Alimentos y agroindustria
Nº de productores:	770 miembros
Año de creación:	2014
Dirección:	Panamericana Sur, Km 12
Cuidad:	Calpi, cantón Colta
Provincia:	Chimborazo
Telefax:	(+593)
Móvil:	593 9 99180179
Sitio Web:	www.maquitaproductos.com
Representante legal:	Paula Nuñez
Administrador/ Gerente:	Hernán Sánchez; chcomercialproductos@maquita.com.ec
Productos:	Quinoa en grano orgánico y convencional.

Fuente: AGROCALIDAD 2016. MAQUITA 2016.

10.5 MATRIZ DE SCORES: PRIORIZACIÓN Y ELECCIÓN DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE QUINUA

Matriz de valoración del método Sistema de Puntaje

Criterio Valor	Oferta exportable mercado meta	Precio de producto al cliente	Capacidad gerencial y administrativa*	Disponibilidad de infraestructura física	Señales de planes de expansión**
1	Menor a la demanda del cliente	Mayor a la propuesta del cliente	Baja	No posee planta de procesamiento	Baja
2	Igual a la demanda del cliente	Igual a la propuesta del cliente	Media	Posee planta de procesamiento elemental	Media
3	Mayor a la demanda del cliente	Menor a la propuesta del cliente	Alta	Posee planta de procesamiento con últimas adecuaciones tecnológicas	Alta
Ref.	1,1 Cont.	US \$ 3.100 - 3.500	Ver la nota 1	Planta de procesamiento	Ver la nota 2

Nota 1:

1: Baja: La empresa mantiene una estructura directiva y operativa, con departamentos administrativo, financiero y contable, técnico, comercial, ambiental y de comunicación, débilmente funcional. Además, en la empresa se nota escasos niveles de participación y representatividad, su nivel de liderazgo y transparencia no es la más apropiada y sus integrantes muestran bajos niveles de pertenencia y compromiso con la empresa asociativa.

2: Media: La empresa mantiene una estructura directiva y operativa, con departamentos administrativo, financiero y contable, técnico, comercial, ambiental y de comunicación, medianamente funcional. Además, en la empresa se denota niveles intermedios de participación y representatividad, su nivel de liderazgo y transparencia es medianamente apropiado y sus integrantes revelan niveles intermedios de pertenencia y compromiso con la empresa asociativa.

3: Alta: La empresa mantiene una estructura directiva y operativa, con departamentos administrativo, financiero y contable, técnico, comercial, ambiental y de comunicación, en pleno funcionamiento. Además, la empresa promueve niveles de participación y representatividad adecuada, con niveles de liderazgo y transparencia apropiada y sus integrantes muestran altos niveles de pertenencia y compromiso con la empresa asociativa.

Nota 2:

1: Baja: La empresa, en los últimos años, en área productiva muestra tasas de crecimiento inferiores a 10% y no tiene una propuesta de escalamiento.

2: Media: La empresa, en los últimos años, en área productiva muestra tasas de crecimiento entre 10 a 20% y tiene una propuesta de escalamiento bien definido.

3: Alta: La empresa, en los últimos años, en área productiva muestra tasas de crecimiento superiores a 20% y tiene una propuesta de escalamiento bien definido.

10.6 PERFIL EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE CACAO

10.6.1 Compañía Exportadora de Cacao de Aroma y Orgánico CECAO S.A. (CECAO)

CECAO, es una empresa especializada en la producción y exportación de cacao orgánico fino y de aroma; aglutina a 1.612 productores cacaoteros procedentes de las cinco provincias del Ecuador: Guayas, El Oro, Manabí, Los Ríos y Bolívar.

Esta empresa de reciente creación (constituida en 2014), con su sede central en la ciudad de Guayaquil, sector Ximena, mantiene una alianza estratégica con la empresa chocolatera Kaoka de Francia, empresa que compra y procesa cacao en las instalaciones del grupo chocolatero francés CEMOI (Chocolats et confiseries chocolatées), el más importante en Europa (El Agro s.f.).

Los datos generales de la empresa, así como las variables que caracterizan el perfil empresarial de CECAO, se resumen en el siguiente cuadro.

Perfil y datos generales de la empresa CECAO

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	0992800070001
Sector:	Elaborados de cacao y cacao en grano
Nº de productores:	1612 miembros
Año de creación:	2014
Dirección:	Guatemala 205 y entre la Habana y México
Ciudad:	Guayaquil, Ximena
Provincia:	Guayas
Telefax:	(+593) 04 2348177 / 04 2445160
Móvil:	+593 99 082 2484 (Gerente, Victor León).
Sitio Web:	https://www.facebook.com/cecaoexportadoradecacao/
E – mail:	
Gerente/ administrador:	Victor León
Productos:	Cacao de aroma y orgánico.

Fuente: AGROCALIDAD 2016, ECUADATOS 2016, CECAO 2016

10.6.2 Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas Atacames y Muisne (FONMSOEAM)

FONMSOEAM, que es una empresa asociativa fundada el año 2000, busca el desarrollo organizativo, económico y social de las comunidades rurales de la reserva ecológica del Mache Chindul, ubicada en la zona sur occidental de la Provincia Esmeraldas, en los cantones Atacames y Muisne. Agrupa a 277 familias de 26 comunidades distribuidas en ocho organizaciones jurídicas y doce de hecho de pequeños productores de cacao. Su sede central está ubicada en la ciudad de Atacamenes, provincia de Esmeraldas. FONMSOEAM plantea y promueve la siguiente misión y visión institucional (www.cecjecuador.org.ec 2016).

Visión: FONMSOEAM será una organización sólida, competitiva; que procesa y comercializa el cacao fino de aroma y otros productos hacia mercados locales, nacionales e internacionales, conservando el ambiente y la equidad social para lograr su estabilidad sostenible.

Misión: Somos una organización de segundo grado, conformada por pequeños productores/as de cacao fino de aroma y otros productos, del sur del Esmeraldas; ofrece a sus socios servicios de: asistencia técnica, comercialización asociativa, con el fin de contribuir al desarrollo organizativo, económico de las Comunidades de la reserva Ecológica Mache Chindul.

En el siguiente cuadro, se sintetiza los datos generales de la empresa así como su perfil empresarial de FONMSOEAM.

Perfil y datos generales de la empresa FONMSOEAM.

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	0891702280001

Sector:	Elaborados de cacao y cacao en grano
Nº de productores:	277 miembros
Año de creación:	2000
Dirección:	Tonchigue, la Y Abdón Calderón, vía Galera, entrada principal.
Ciudad:	Atacames
Provincia:	Esmeraldas
Telefax:	+593 6-3027481
Móvil:	+593 9 91687486
Sitio Web:	http://www.cecjcuador.org.ec/miembros/fonmsoeam/
E – mail:	fonmsoeam@hotmail.com
Representante legal:	Vicente Cheme
Productos:	Cacao en grano, licor de cacao, y barras de chocolate.

Fuente: FEDEXPOR 2016, PROECUADOR 2016, AGROCALIDAD 2016, CECJECUADOR 2016.

10.6.3 Asociación de Productores Orgánicos de Vinces (APOVINCES)

APOVINCES, es una empresa asociativa conformada por 240 pequeños productores procedentes de los diversos cantones de la provincia de Los Rios. Cada productor en promedio posee 8 Ha. de terreno; en donde, en forma diversificada cultivan cacao, banano, maracuyá, arroz y otros productos de la zona. La empresa, legamente fue reconocida el 26 de abril de 2006, aunque su conformación informal inicia en la década del año 70 como parte del proceso organizativo de lucha campesina por la tierra. Su sede central se ubica en la ciudad de Vinces, provincia de Los Rios, región Costa (www.porlatierra.org 2014).

APOVINCES busca y promueve la producción y comercialización de cacao nacional orgánico, tanto para el mercado nacional como internacional, proceso que realiza a través del trabajo asociativo (<http://apovinces.com.ec> 2016).

Misión: Agrupar pequeños productores agrícolas de Vinces y su área de influencia para capacitarlos en el uso de tecnología limpia, mejorar la productividad de las fincas y comercializar asociativamente la producción en procura del buen vivir.

En el cuadro 29, se presenta los datos generales de la empresa y el perfil institucional de la misma.

Perfil y datos generales de la empresa APOVINCES

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	1291721407001
Sector:	Elaborados de cacao y cacao en grano
Nº de productores:	240 miembros
Año de creación:	2006
Dirección:	Km 1.5 Vía Vinces Palestina
Ciudad:	Vinces
Provincia:	Los Rios

Telefax:	+593 5 279 1766
Móvil:	+593 9 94553229
Sitio Web:	http://www.apovinces.org/ https://www.facebook.com/APOVINCES-184926034990780/
E – mail:	gmolina@apovinces.org
Representante legal:	Julio Cerezo
Productos:	Cacao en grano, Chocolate, barras y polvo de chocolate.

Fuente: PROECUADOR 2016, AGROCALIDAD 2016, APOVINCES 2016.

10.6.4 Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral (UROCAL)

La UROCAL nace en 1973 durante el proceso de reforma agraria y la lucha por la tierra, posteriormente trabajaron en programas de desarrollo rural. Desde la década de los años 90 del siglo pasado, la organización viene promoviendo la producción y comercialización de banano y cacao orgánico en el marco de sistemas agroforestales; es decir, que en una misma unidad productiva agrupan diversos tipos de cultivos como cacao, banano, frutales y especies forestales (<http://www.planificacion.gob.ec> 2016).

La organización, domiciliada en la ciudad de Machala, provincia de EL Oro, agrupa a 240 productores de banano y cacao, en una extensión de 2 mil hectáreas, con un promedio de 6 a 8 ha/ productor. Además, mantiene relación con cerca de 580 pequeños productores cacaoteros (www.cecjecuador.org.ec 2016).

Visión: Urocal es una sólida institución de carácter corporativa, que opera como empresa social y organización de productores, gestora de un proceso de desarrollo humano sostenible en su entorno territorial. Cuenta con empresas competitivas en producción y comercialización de productos orgánicos destinados al mercado altamente calificado, planifica y ejecuta su labor en función de estándares de calidad de desarrollo en las comunidades de base y promueve el desarrollo integral de sus asociados, asegurándoles mejores niveles de bienestar, equidad y calidad de vida.

Misión: UROCAL, es una organización regional de pequeños y medianos productores rurales, cuyo fin es promover y lograr el desarrollo humano sostenible para sus asociados y las comunidades donde operan. Se movilizan por valores practicando el desarrollo integral del ser humano, la unidad, la cooperación, la justicia, la equidad y la solidaridad. Busca mercados y rentabilidad para las actividades de la organización, ejecuta proyectos de producción limpia, en armonía con el ambiente, organiza e implementa proyectos de desarrollo social y comunitario, promueve la participación democrática brindando servicios de calidad a sus socios(as) y usuarios(as), con el propósito de lograr que las personas involucradas en accionar mejore progresivamente su calidad de vida.

En el siguiente cuadro se sintetiza el perfil institucional de la empresa UROCAL, empresa que promueve la producción y comercialización asociativa de cacao y banano orgánico.

Perfil y datos generales de la empresa UROCAL

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	0190153797001

Sector:	Elaborados de cacao y cacao en grano
Nº de productores:	146 miembros
Año de creación:	1973
Dirección:	Tarqui entre Bolívar y Pichincha, Ed. Quezada, P6.
Ciudad:	Machala
Provincia:	El Oro
Telefax:	+593 7 2939627/ 7 2961672
Móvil:	+593 9 91853 128
Sitio Web:	http://www.urocal.org/
E – mail:	urocal@eo.pro.ec ; presidencia@urocal.org
Representante legal:	Joaquín Vázquez
Productos:	Cacao en grano y Banano.

Fuente: FEDEXPOR 2016, PROECUADOR 2016, AGROCALIDAD 2016, UROCAL 2016.

10.6.5 Asociación de Pequeños Productores Bananeros "El Guabo" (APPBG)

La Asociación de Pequeños Productores Bananeros "El Guabo" es una organización que agrupa a pequeños y medianos productores, quienes se dedican a la producción y comercialización de banano y cacao en forma asociativa. Cumpliendo estrictas normas de calidad, sociales y de seguridad laboral, con respeto al ambiente. Inician sus actividades 1996 con un grupo de 14 productores del Cantón El Guabo, Provincia de El Oro, realizando su comercialización de banano orgánico directamente hacia mercados de Europa como: Holanda, Suiza, Italia, Bélgica, Austria, Finlandia, Inglaterra, Francia y Estados Unidos de Norte América. Desde mediados de la década anterior, inician con la producción y comercialización de cacao orgánico (<http://www.asoguabo.com.ec> 2016).

APPBG agrupa a 351 productores, de los cuales 42 socios dedican a la producción de cacao orgánico en las provincias de El Oro, Guayas y Azuay.

Visión: APPBG es y será el líder mundial en la exportación de banano en el mercado de comercio justo, controlando la logística, diversificando su gama con otros productos tropicales, siendo un modelo de organización socio-empresarial con participación en las decisiones de políticas agrarias nacionales.

Misión: Somos una organización de pequeños productores ecuatorianos dedicados a satisfacer las exigencias de nuestros clientes con alta calidad, bajo el sistema de comercio justo buscando el mejoramiento de las condiciones de los socios y el mejoramiento de nuestro entorno en términos sociales, ambientales y laborales.

En el cuadro que preside se sintetiza el perfil institucional de la empresa Asociación de Pequeños Productores Bananeros "El Guabo".

Perfil y datos generales de la empresa APPBG

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	0790101006001
Sector:	Banano y elaborados de cacao

Nº de productores:	351 miembros, 42 productores de cacao
Año de creación:	1996
Dirección:	Gran Colombia 2321 y Av. Del Ejército
Ciudad:	El Guabo
Provincia:	El Oro
Telefax:	+593 7 2 952 247/ 2 950 088/ 2 951 046
Móvil:	+593
Sitio Web:	http://www.asoguabo.com.ec
E – mail:	elguabo@ecua.net.ec
Representante legal:	
Productos:	Banano y cacao en grano.

Fuente: FEDEXPOR 2016, AGROCALIDAD 2016, ASOCUAGO 2016.

10.6.6 Fundación CHANKUAP "Recursos para el Futuro" (CHANKUAP)

La Fundación Chankuap, nace en 1996, como una organización local que da respuesta a los requerimientos de apoyo para el desarrollo comunitario de los pobladores locales de la amazonia ecuatoriana. Agrupa a 632 pequeños productores de los cantones Logroño y Taisha de la provincia de Morona Santiago; su sede central está ubicado en la ciudad de Macas, barrio la Loma en la provincia de Morona Santiago (<http://chankuap.org> 2016).

Visión: Ser una institución líder en la región amazónica en la prestación de servicios de desarrollo integral social, productivo, de transformación y de comercialización, que orienta a potencializar las capacidades y recursos de los grupos de atención prioritaria, valorando su identidad y fomentando la autogestión, solidaridad y respeto a la naturaleza.

Misión: Apoyar a grupos prioritarios de la población shuar, achuar y mestiza de la amazonia central, para la generación de ingresos, manejo sostenible de recursos del bosque y formación integrada de la familia, a través del trabajo en cadenas de valor y acompañamiento, cumpliendo principios de biocomercio, con calidad, eficiencia y solidaridad.

En el cuadro sub siguiente, se sintetiza el perfil institucional y la característica básica de la empresa.

Perfil y datos generales de la empresa CHANKUAP

Tipo de empresa:	Asociativo – PYME
RUC/CC:	1490005842001
Sector:	Elaborados de cacao y sus derivados, cosméticos y artesanías.
Nº de productores:	632 miembros
Año de creación:	1996
Dirección:	Vidal Rivadeneira y Hernando de Benavente.
Ciudad:	Macas, Barrio La Loma
Provincia:	Morona Santiago
Telefax:	+593 7 7 2703457/ 072701763

Móvil:	+593
Sitio Web:	http://chankuap.org
E – mail:	info@chankuap.org ; p.arevalo@chankuap.org
Administrador comercial:	Paul Arévalo
Productos:	Cacao, ají, cúrcuma, achiote, hierba luisa, jengibre y maní.

Fuente: AGROCALIDAD 2016, FEDEXPOR 2016, CHANKUAP 2016

10.7 MATRIZ DE SCORES: PRIORIZACIÓN Y ELECCIÓN DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE CACAO

Matriz de valoración del método Sistema de Puntaje

Criterio Valor	Oferta exportable mercado meta	Precio de producto al cliente	Capacidad gerencial y administrativa*	Disponibilidad de infraestructura física	Señales de planes de expansión**
1	Menor a la demanda del cliente	Mayor a la propuesta del cliente	Baja	No posee planta de procesamiento	Baja
2	Igual a la demanda del cliente	Igual a la propuesta del cliente	Media	Posee planta de procesamiento elemental	Media
3	Mayor a la demanda del cliente	Menor a la propuesta del cliente	Alta	Posee planta de procesamiento con últimas adecuaciones tecnológicas	Alta
Ref.	1,1 Cont.	US \$ 3.100 - 3.500	Ver la nota 1	Planta de procesamiento	Ver la nota 2

Nota 1:

<p>1: Baja: La empresa mantiene una estructura directiva y operativa, con departamentos administrativo, financiero y contable, técnico, comercial, ambiental y de comunicación, débilmente funcional. Además, en la empresa se nota escasos niveles de participación y representatividad, su nivel de liderazgo y transparencia no es la más apropiada y sus integrantes muestran bajos niveles de pertenencia y compromiso con la empresa asociativa.</p> <p>2: Media: La empresa mantiene una estructura directiva y operativa, con departamentos administrativo, financiero y contable, técnico, comercial, ambiental y de comunicación, medianamente funcional. Además, en la empresa se denota niveles intermedios de participación y representatividad, su nivel de liderazgo y transparencia es medianamente apropiado y sus integrantes revelan niveles intermedios de pertenencia y compromiso con la empresa asociativa.</p> <p>3: Alta: La empresa mantiene una estructura directiva y operativa, con departamentos administrativo, financiero y contable, técnico, comercial, ambiental y de comunicación, en pleno funcionamiento. Además, la empresa promueve niveles de participación y representatividad adecuada, con niveles de liderazgo y transparencia apropiada y sus integrantes muestran altos niveles de pertenencia y compromiso con la empresa asociativa.</p>
--

Nota 2:

<p>1: Baja: La empresa, en los últimos años, en área productiva muestra tasas de crecimiento inferiores a 10% y no tiene una propuesta de escalamiento.</p> <p>2: Media: La empresa, en los últimos años, en área productiva muestra tasas de crecimiento entre 10 a 20% y tiene una propuesta de escalamiento bien definido.</p> <p>3: Alta: La empresa, en los últimos años, en área productiva muestra tasas de crecimiento superiores a 20% y tiene una propuesta de escalamiento bien definido.</p>
