



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**  
**CARRERA: INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR.**

### **TEMA:**

PLAN DE EXPORTACIÓN DE QUINOTTO (RISOTTO DE QUINUA),  
DE LA EMPRESA MONTRADE S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO  
ECUADOR HACIA WHOLEFOODS SUPERMERCADO DE ESTADOS  
UNIDOS DE NORTE AMÉRICA, PARA EL AÑO 2017.

### **AUTOR:**

DAVID ALEJANDRO OROZCO YANEZ

**RIOBAMBA- ECUADOR**

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certifico que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por él señor David Alejandro Orozco Yáñez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Eco. Diana Vanessa Duque Torres

**DIRECTORA**

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, David Alejandro Orozco Yáñez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 12 de marzo de 2018

David Alejandro Orozco Yáñez

C.C.: 060356626-6

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo de titulación se lo dedico a Dios y a mis queridos padres que con su bendición me dieron el incentivo y el apoyo necesario para llegar a cumplir mis metas en el ámbito profesional y personal.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios que supo guiarme a lo largo de mi carrera y mantenerme en la senda del conocimiento sin desfallecer.*

*A mis padres quienes son el pilar fundamental en mi vida, los que, con disciplina, cariño y su total apoyo, supieron acompañarme a lo largo de mi sueño profesional.*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de ilustraciones .....	ix
Índice de tablas .....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema. ....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes históricos de la Producción de la Quinoa en el Ecuador .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
2.2.1 Zonas de producción de Quinoa en el Ecuador.....	9
2.2.2 Destino de las exportaciones ecuatorianas de Quinoa .....	11
2.2.3 El Comercio Exterior .....	11
2.2.4 Empresa.....	12
2.2.5 Demanda .....	12
2.2.6 Mercancías .....	12
2.2.7 Proyecto.....	13

2.2.8	Generalidades de la Comercialización .....	14
2.2.9	Globalización .....	15
2.2.10	Medios de Pago Internacional .....	16
2.2.11	Incoterms .....	18
2.2.12	Exportación .....	28
2.2.13	Plan de Exportación .....	28
2.2.14	Proceso de Exportación .....	31
2.2.15	El Contrato en el Comercio Exterior .....	33
2.2.16	Medidas de Defensa Comercial .....	33
2.2.17	Medidas Antidumping .....	33
2.2.18	Barreras al Comercio Exterior .....	34
2.2.19	Certificados .....	34
2.2.20	Desaduanización .....	35
2.2.21	Documentos de Acompañamiento .....	35
2.2.22	Documentos de Soporte .....	35
2.2.23	Documentos de Transporte .....	36
2.2.24	Autoridades Competentes en Estados Unidos para Regular la Importación de Alimentos en los Estados Unidos .....	37
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO .....</b>		<b>40</b>
3.1	<b>MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>40</b>
3.1.1	Investigación Descriptiva .....	40
3.1.2	Método Inductivo .....	40
3.1.3	Método Deductivo .....	41
3.1.4	Método de Análisis .....	41
3.2	<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>41</b>
3.2.1	Investigación Documental .....	41
3.2.2	Investigación de Campo .....	42
3.2.3	Población y Muestra .....	43
3.3	<b>VARIABLES .....</b>	<b>44</b>
3.3.1	Variable Independiente .....	44
3.3.2	Variable Dependiente .....	44
3.4	<b>IDEA A DEFENDER .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPITULO IV: PLAN DE EXPORTACIÓN .....</b>		<b>45</b>
4.1	Información de la Empresa .....	45

4.1.1	Quienes es Montrade.....	45
4.1.2	Misión .....	45
4.1.3	Visión .....	45
4.1.4	Capacidad, Experiencia y Habilidades.....	45
4.1.5	Análisis FODA.....	46
4.1.6	PROYECCIONES FUTURAS DE MONTRADE .....	47
4.2	ESTRUCTURA PARA INGRESO AL MERCADO .....	48
4.2.1	Clasificación Arancelaria .....	48
4.2.2	Descripción del consumo .....	48
4.2.3	Principales competidores .....	49
4.2.4	Tecnología.....	51
4.2.5	Costo del Producto, Precio al publico .....	53
4.3	MERCADO .....	55
4.3.1	Caracterización de Cadena Whole Foods .....	58
4.3.2	Cobertura de Whole Foods en Estados Unidos.....	59
4.3.3	Compra Online en Supermercados Whole Foods .....	60
4.3.4	Barreras de Calidad e Impedimentos de Ingredientes.....	63
4.3.5	Proceso de Registro para ser Proveedor de Whole Foods.....	65
4.4	Recursos Humanos .....	65
4.5	MODELO DE NEGOCIO .....	66
4.6	CANAL DE DISTRIBUCION .....	67
4.7	Logística y Transporte. ....	68
4.8	PROPUESTA DE VALOR .....	68
4.8.1	Relación con los clientes .....	69
4.9	Riesgos y planes de contingencia .....	70
4.10	PROYECCIONES FINANCIERAS.....	71
4.10.1	Factibilidad de la exportación desde el punto de vista administrativo, financiero y comercial. ....	71
	CONCLUSIONES .....	77
	RECOMENDACIONES.....	78
	BIBLIOGRAFÍA. ....	79
	ANEXOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Quinua .....	7
Ilustración 2: Distribución Geográfica de Producción de Quinua .....	10
Ilustración 3. Tabla de población de Consumidores .....	43
Ilustración 4. Gama de Productos de Quinotto .....	46
Ilustración 5. Clasificación Arancelaria.....	48
Ilustración 6. Análisis de Producción de Quinua Latinoamérica.....	56
Ilustración 7. Compradores de Wholefoods .....	57
Ilustración 8. Análisis demográfico de los compradores de Wholefoods.....	57
Ilustración 9. Compradores de Wholefoods .....	58
Ilustración 10. Ubicaciones de sus 365 comerciales en Estados Unidos.....	59
Ilustración 11. Whole Foods servicio al cliente.....	60
Ilustración 12. Proceso de compra online .....	61
Ilustración 13. Línea de productos cocidos o pre cocidos .....	61
Ilustración 14. Forma de pedir catering o Comidas según tu ubicación.....	62
Ilustración 15. Tiempo de Entrega Promedio .....	62
Ilustración 16. Alianzas Estratégicas .....	67
Ilustración 17. Canales de distribución.....	68
Ilustración 18. Propuesta de valor.....	69
Ilustración 19. Segmento de clientes .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Aspectos Operativos del Plan de Exportación.....	30
Tabla 2: Oferta de Quinua en Whole Foods .....	50
Tabla 3: Costos de Producción de Quinotto de 170 g.....	53
Tabla 4: Fijación de Precio de Quinotto de 170 g .....	53
Tabla 5: Costos de Exportación para Quinotto de 170 g .....	54
Tabla 6: Precio de Exportación para Quinotto de 170g.....	55
Tabla 7: Ingredientes inaceptables en un alimento .....	63
Tabla 8: Utilidad de Exportación de Quinotto de 170 g.....	71

Tabla 9: Estado de Resultados 2015 .....	73
Tabla 10: Estado de Resultados 2016 .....	74
Tabla 11: Comparación de los estados de resultado 2015-2016.....	75
Tabla 12: Estados de Resultados Proyectados .....	75

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Localizacion de la empresa Montrade S.A.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 2: Vista Frontal de la empresa Montrade S.A. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 3: Composisicon química eh ingredientes Quinotto Tomate;	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 4: Composisicon química eh ingredientes Quinotto Hongos;	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 5: Mapa de ubicaciones de los mercados de Whole Foods;	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 6: Presentacion de productos de Montrade S.A.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 7: Presentacion Quinotto .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 8: Presentacion del plato cocinado .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 9: Cara internacional y broker Grupo M&G .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 10: Marca de la Empresa Montrade S.A.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 11: Estado de Resultados 2015 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 12: Estado de Resultados 2016.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 13: Glosario de términos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 14: Certificado de Origen .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 15: Certificados de Origen.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos 16: Token o Firma Electrónica .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## RESUMEN

El presente proyecto permitió diseñar un plan de exportación de Quinotto (Risotto de quinua) de la empresa Montrade de la ciudad de Quito Ecuador al supermercado Wholefoods en Estados Unidos de Norte América, en donde se pretende proyectar el máximo de utilidades asegurando ventas futuras que sean favorables para la empresa. Para lo cual se realizó un estudio técnico con el objetivo de determinar la capacidad de adquisición de los clientes en América del norte y la frecuencia de consumo de los mismos, mediante la utilización del método Consumo-Demanda de acuerdo a la producción que posee la empresa Montrade, con la utilización del método documental se pudo definir requisitos legales, tipos de tratamiento, cadena logística, cadena de distribución, INCOTERMS y formas de pago a utilizar durante el proceso de exportación. En relación al modelo de distribución de Quinotto acorde a las alternativas de ingreso al mercado americano y a los recursos que posee la empresa, se establece que Montrade está situada de forma correcta en la industria de alimentos ya que posee un 40 por ciento de utilidad siendo un 60 por ciento los costos de producción y dando una rentabilidad muy grande a diferencia de una venta nacional, enfocando su actividad económica en un nicho de consumidores de productos sanos y naturales, por ende si las ventas aumentan de manera considerable los ingresos percibidos por la empresa serán mayores los cuales asegurarán su estabilidad y duración en el mercado.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<MERCADO> < PLAN DE EXPORTACIÓN > <PLANIFICACIÓN>  
<RENTABILIDAD > <QUITO (CANTÓN)>

---

Eco. Diana Vanessa Duque Torres  
**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

This project allowed to design an export plan for Quinotto (Quinoa Risotto) of Montrade Company located in Quito city of Ecuador to Wholefoods supermarket in United States of North America, where the aim is to project the maximum profits by ensuring future sales growth that are favorable for the company. For this reason, a technical study was carried out with the objective of determining the acquisition capacity of customers in North America and the frequency of their consumption. It was by using the Consumption-Demand method according to the production that Montrade Company owns. With the use of the documentary method it was possible to define legal requirements, types of treatment, logistics chain, distribution chain, INCOTERMS and payment methods to be used during the export process. In relation to the distribution model of Quinotto according to the income alternatives to the American market and the resources that the company owns, it is established that Montrade is located correctly in the food industry since it has a 40 percent utility, being a 60 percent production costs and giving a very large profitability in comparison with a sale in the origin country, focusing its economic activity on a niche of consumers of healthy and natural products, therefore if the sales increase considerably the income earned by the company will be greater which will ensure its stability and duration in the market.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MARKET>  
<EXPORT PLAN> <PLANNING> <PROFITABILITY> <QUITO (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

La Quinoa es un grano andino que se consideró básico en la dieta durante la etapa pre hispánica; sin embargo, durante siglos su producción y consumo no fue de interés y se limitó a las áreas marginales de las zonas altas de los andes. Actualmente aún se cultiva quinoa con métodos tradicionales y en su mayor parte sin el uso de productos químicos, de modo que se puede afirmar que la mayor parte de la producción de Ecuador es orgánica.

El Plan de Exportación focalizado a Wholefoods de Estados Unidos de América, se explica por la orientación del supermercado al consumidor de productos orgánicos, veganos, vegetarianos, celíacos, y paleo. Quinotto es un producto alimenticio natural que cumple con los requerimientos de nutrición, sabor y salud de Wholefoods, pero no es la única oferta, sin embargo, la adquisición de wholefoods por Amazon, hace predecir una oportunidad de crecimiento en la demanda del producto.

El Plan de Exportación, proporciona un estudio de aspectos relacionados con: requisitos para la exportación, requerimientos del supermercado, el modelo de negocio acorde a la capacidad de inversión de Montrade, la oferta de la competencia, las oportunidades para este producto en el nuevo mercado, con el objetivo de obtener un beneficio económico con el menor riesgo posible en la negociación a nivel internacional.

La metodología tiene carácter documental, se apoya en documentos y diversas fuentes bibliográficas. En este contexto, el Plan de Exportación, detalla los requisitos para realizar la exportación desde Ecuador y los requerimientos de Wholefoods, información que se obtiene desde la página web. Además, se hace una breve revisión de la oferta de Wholefoods en relación a la quinoa y sus derivados: harina, galletas, cereales para el desayuno, precocidos con verduras, por ser considerados la competencia más cercana para Quinotto.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La quinua es un producto nativo de la región andina con alto nivel proteico, es un pseudocereal perteneciente a la subfamilia Chenopodioideae de las amarantáceas. La quinua (del quechua kínua o kinuwa), *Chenopodium quinoa*, se cultiva, principalmente, en la cordillera de los Andes, siendo los principales países productores Bolivia y Perú. La antigüedad de la domesticación e inicio de la utilización de Quinua, puede referir a 5.800 años en los Andes, en Perú, Bolivia y Ecuador (Camacho, 2014).

D'Alessio F (2014), en su publicación, Plan estratégico para la quinua del Perú informa que Perú es el principal productor de quinua y el segundo país que exporta este cultivo, es por esto que Perú se convierte en nuestra principal competencia en el mercado norteamericano y europeo. Las exportaciones, en Perú se han incrementado los últimos años, a partir del año 2004, teniendo el 2005 y 2006 unos crecimientos de 95% y 124% respectivamente

Por otra parte, la información proporcionada en las estadísticas del MAGAP, indica que el país siembra alrededor de 2 mil hectáreas de quinua al año, con una producción total de 1.400 toneladas métricas, que se acerca a un promedio de 0,70 toneladas métricas por hectárea (entre 10 y 15 quintales por hectárea). Según la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA EP), entre el año pasado y el actual, la exportación de quinua pasó de 100 a 400 toneladas métricas.

Es importante encontrar mercado para el incremento en la producción de quinua, pero al mismo tiempo es necesario considerar que la quinua que se exporta sin valor agregado genera un margen de utilidad mínimo si se compara con el margen de utilidad obtenido en la comercialización de quinua procesada, es por eso que la empresa Montrade ha tomado la idea innovadora de crear un risotto pre cocido de quinua combinado con productos deshidratados obteniendo así un producto de sabor agradable y nutritivo.

Estudiando el mercado vegano y vegetariano de Estados Unidos, Montrade ha encontrado una demanda insatisfecha de quinua, esta oportunidad debe ser atendida, por lo tanto, planifica comercializar Quinotto en los supermercados vegetarianos más conocidos como wholefoods, lifethyme, Trader Joe's, entre otros. Sin embargo, las actividades necesarias para la exportación requieren ser planificadas.

La exportación con frecuencia es vista como una oportunidad de negocio; sin embargo, para que la empresa tome esta decisión debe considerar a investigación de mercados no es suficiente y que una alta demanda de mercado no significa que el producto tenga un ingreso garantizado, tampoco la calidad del producto necesariamente está relacionada con una comercialización exitosa. Buscar la internacionalización de un producto, implica tener una planificación que le permita a la empresa afrontar los retos de un mercado internacional globalizado.

### **1.1.1 Formulación del Problema.**

¿De qué manera el Plan de exportación de Quinotto (risotto de quinua), de la empresa Montrade s.a. de la ciudad de Quito Ecuador hacia Wholefoods supermercado de Estados Unidos de Norte América, para el año 2017 ayudará a que la empresa mejorar sus ventas y crecer en el mercado internacional?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

- **Delimitación espacial:** Ciudad de Quito ubicada en la provincia de Pichincha, país Ecuador.
- **Delimitación temporal:** Año 2017.
- **Delimitación del universo:** Empresa Montrade S.A.
- **Delimitación del contenido:** Plan de exportación.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

MONTRADE S.A. es una empresa relativamente nueva en el mercado, tiene como actividad económica la elaboración de productos pre cocidos a base de quinua, bajo la marca Quinotto. En este sentido, la investigación y la innovación es fundamental para MONTRADE S.A. y gracias a esta política la empresa ha innovado en la manera tradicional de consumir la quinua; su producto está orientado al consumidor moderno que busca un producto sano, nutritivo y fácil de preparar y que dispone solo de minutos para la cocción del alimento.

Quinotto tiene varias presentaciones: quinua en grano entero, quinua con hongos, sopa de quinua con maní, quinua con tomate, quinua con albahaca, quinua con granos andinos y quinua con pimiento. En Ecuador Quinotto se encuentran en la cadena de supermercados Supermaxi y la marca esta posesionándose; sin embargo, en consideración a que sus estándares de producción se enmarcan en la normativa nacional e internacional, el producto ha empezado un proceso exploración en el mercado internacional.

Con esta perspectiva Montrade se alió con pequeños productores para así garantizar la provisión de materia prima estable en calidad, cantidad y frecuencia y al mismo tiempo resguardar el patrimonio que constituye la siembra de granos nativos andinos. El trabajo conjunto con los productores reduce los procesos de intermediación y garantiza que la utilidad real que genera la cadena productiva de la quinua llegue al productor.

Aplicar esta estrategia es un Ganar – Ganar para las partes, debido a que una retribución económica equivalente a su esfuerzo motiva al agricultor a producir más y mejor, asegurando a Montrade su crecimiento en el mercado local e internacional. Montrade espera ser la empresa líder en la producción y distribución de Quinua y sus derivados.

Actualmente, la empresa ha patentado sus productos y empieza a abrir mercado en Chile con sus primeras exportaciones, su estrategia de comercialización se fundamenta principalmente en la alianza con empresas locales. El siguiente país de interés para la exportación del producto es Estados Unidos, debido a que la densidad demográfica de este país permite proyectar un crecimiento sostenible en ventas dentro de un nicho de



mercado cuyo patrón de consumo se orienta a productos saludables, de alto beneficio nutricional y calidad.

El Plan de Exportación, es necesario para toda empresa que tiene como objetivo exportar sus productos. El Plan de Exportación, permite comercializar correctamente y nos orienta en la planeación de la viabilidad de exportación del producto, tomando como referencia aspectos como: identificación de mercados, conocer la competencia, proyección de crecimiento, precios del mercado internacional, productos que tienen mayor demanda, logística que debe aplicarse, entre otras.

Sin duda alguna, la experiencia obtenida por Montrade en Chile es valiosa y una referencia para futuras exportaciones; sin embargo, el mercado de Estados Unidos se convierte en un reto por su complejidad y tamaño, pero precisamente su tamaño es un incentivo para las empresas que proyectan alcanzar un porcentaje de este gran mercado. En este contexto, el plan de exportación es el instrumento que le permite a la empresa afrontar administrativa y financieramente los riesgos relacionados con la exportación, aprovechar oportunidades identificadas, establecer estrategias y tomar decisiones.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de exportación de Quinotto (Risotto de quinua) de la empresa Montrade de la ciudad de Quito Ecuador al supermercado Wholefoods en Estados Unidos de Norte América.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar, valorar y delimitar las oportunidades de mercado existentes para Quinotto en el supermercado Wholefoods en Estados Unidos de Norte América
- Identificar productos similares a Quinotto en el área de interés para la exportación a Estados Unidos
- Plantear un modelo de distribución de Quinotto acorde a las alternativas de ingreso al mercado americano y a los recursos que posee Montrade.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

#### 2.1.1 Antecedentes históricos de la Producción de la Quinua en el Ecuador

“La quinua fue un alimento muy apreciado por nuestras poblaciones aborígenes. Los Cañarís cultivaban la planta antes de la llegada de los españoles, a fines del siglo XVI seguía siendo uno de los alimentos preferidos (RGI 1965, II: 267,268), Cieza, (1962:130) que recorrió la Sierra en 1548, encontró evidencias del cultivo y del valor que tenía en la alimentación de la población. En el Ecuador las primeras evidencias de la quinua datan de hace 300-500 A.C” (Jacobsen & Sherwood, 2002)

“En el siglo XVIII, Juan de Velasco (1946: I: 95) distingue dos tipos de quinua:

- a) Blanca, cuyo grano es menudo, redondo, chato, sin piel; se cultiva en sementeras grandes de tierras frías “se come como el arroz, de buen gusto fresco”;
- b) Colorada, de grano muy menudo y redondo, cuyo único uso es comerlo tostado, porque revienta y se esponja mucho y es de bello gusto”. (Jacobsen & Sherwood, 2002)

“Actualmente, el cultivo de la quinua es de especial interés en nuestro país, en este contexto, en el 2001, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) de Ecuador y el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA), emprendieron una iniciativa para incluir a la **quinua** en la dieta del Programa de Desayuno Escolar a nivel nacional, que alimenta a dos millones de niños del país cada día” (Jacobsen & Sherwood, 2002)

“Desde el 2005 la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) conjuntamente con el MAGAP impulsa proyectos de fomento de la producción de **quinua** en las provincias de Carchi, Cotopaxi, Bolívar, Pichincha e Imbabura. En el periodo 2008 al 2009 incorpora el crédito para estimular el cultivo, a través del proyecto “Sistemas de producción bajo microcrédito, con énfasis en **quinua**, en la sierra norte (Pichincha e Imbabura), Ecuador”. (Jacobsen & Sherwood, 2002)

“Bajo este sistema, en el 2008 sembraron 28 ha con un promedio de rendimiento de 33 quintales por ha, mientras que en el 2009 se incrementó a 72 ha con la participación de más de 20 pequeños productores. Desde que la quinua ha tomado vital importancia para nuestro país, el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) está asesorando en la producción de semilla de buena calidad. El objetivo es producir grano comercial de buena calidad y darle valor agregado para su comercialización en el mercado nacional e internacional”. (Jacobsen & Sherwood, 2002)

“Valorar la quinua ha implicado un largo recorrido; por siglos este humilde cultivo fue relegado a zonas de altura y de poco interés. Sin embargo, en los últimos años reconociendo a la quinua como el único alimento de origen vegetal que posee todos los aminoácidos esenciales, oligoelementos, vitaminas, minerales y exento de gluten, la FAO declaró al año 2013 como “El Año Internacional de la Quinua (AIQ)”, mención que fue apoyado por: Argentina, Azerbaiyán, Ecuador, Georgia, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú y Uruguay. A través de este reconocimiento de la Quinua como un super alimento, se valora también el trabajo de los pueblos andinos, sobre todo del pueblo indígena que por generaciones ha sabido mantener las prácticas ancestrales que permiten cultivar a la quinua en su estado natural como alimento para las generaciones presentes y futuras.” (Jacobsen & Sherwood, 2002)



### **Ilustración 1: Quinua**

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Quinotto S.A

## **Antecedentes Investigativos**

A continuación, se detallan antecedentes investigativos relacionados con el proyecto que se está llevando a cabo partiendo por referentes teóricos que faciliten la consecución del trabajo de titulación

Según (Guadalupe, 2016) en su tema de tesis “Plan de Exportación de harina de quinua orgánica precocida del centro de acopio GADM-G del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Guamote, ubicado en Guamote provincia de Chimborazo hacia New York- Estados Unidos de Norte América” se llegó al siguiente análisis que: Al descubrir que existe un mercado en Estados Unidos que está insatisfecho con la producción e importación de quinua la empresa se perfila a realizar una exportación con los estándares de calidad exigidos creando paso a su producto pero con un valor agregado para que no sea una ganancia solo de materia prima sino con un mayor porcentaje de utilidad es por esto que ellos se dirigen a un mercado insatisfecho de comida donde la quinua es cotizada, las importaciones no pueden satisfacer totalmente el mercado ni tampoco la producción local es por esto que analizan la rentabilidad y la factibilidad del plan de exportación.

De acuerdo con el plan de exportación es viable y es una gran oportunidad para productos derivados de la quinua porque tienen una gran acogida en los mercados vegetarianos ya que está llena de proteínas y aminoácidos que ayudan mucho a la alimentación vegana y vegetariana.

De acuerdo con (Barragán, 2015) en su trabajo de titulación “Proyecto De Exportación De La Mezcla En Polvo Quinua Trigo Soya Elaborado Por La Empresa Productos Alimenticios "Fortaliz", Ubicada En La Ciudad De Riobamba, Hacia El Mercado De Estados Unidos, Ciudad De California, Para Mejorar Sus Ingresos Económicos En El Año 2015.” Se ha podido llegar al siguiente análisis: La demanda de productos orgánicos es muy grande a tal punto que no puede ser satisfecha ya que las comunidades veganas y vegetarianas cada vez siguen creciendo ya que la comida tiene que estar llena de proteínas y aminoácidos que ayuden a la nutrición del cuerpo sin necesidad de carnes, es por eso que el mercado cada año sigue creciendo.

Debido a que la producción de quinua es muy costosa para países del norte los países de América de Sur deben aprovechar estos nichos de mercado ya que si se puede mandar

un producto elaborado de quinua en vez de una materia prima la utilidad que recibirá la empresa es significativamente mayor.

(Ríos, 2015) en su trabajo de titulación que lleva por nombre: “Proyecto De Exportación De Cereal De Quinua Orgánica De La Fundación Maquita Cushunchic Comercializando Como Hermanos (Mch) Sede Chimborazo Para Incursionar En El Mercado De Hamburgo- Alemania Año 2015” se ha podido analizar que: La quinua es un producto que es muy cotizado por su enfoque nutricional ya que sustituye a muchos alimentos y no se necesita una gran cantidad de este alimento para poder cumplir con una dieta alta en nutrientes es por eso que se recomienda que exista investigaciones para poder aprovechar los minerales al máximo de la quinua y no solo como materia prima sino como un producto elaborado con su valor agregado para que sea competitivo en todos los mercados y que la quinua de Ecuador sea conocida por sus características y su calidad.

El mercado para la quinua existe en todo el mundo ya que es un cereal muy cotizado es por eso que la exportación de la quinua en todo el mundo sería muy fácil, pero si podemos lograr exportar un producto de calidad con valor agregado el cual gane el mercado y pueda competir con sus productos sustitutos y aun así ganar el mercado.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

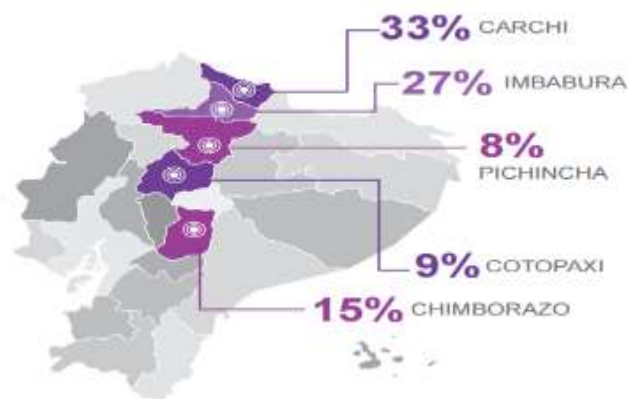
### **2.2.1 Zonas de producción de Quinua en el Ecuador**

De acuerdo con (Lopez, 2009), los centros de producción de quinua se ubicaron en determinadas áreas de seis provincias de la sierra, de las cuales las de “mayor importancia por la frecuencia y la superficie de cultivo son: Chimborazo, Imbabura, Cotopaxi, respectivamente; con menor cuantificación, Tungurahua, Pichincha, Carchi”; mientras que, en Cañar y Azuay, el cultivo a desaparecido. Por otra parte, (ProEcuador, 2015) informa que en Ecuador la quinua se produce tradicionalmente en la región Sierra, tanto por las condiciones agroecológicas, como por la importancia de este grano en los sistemas de producción andina. La provincia del Carchi se caracteriza por ser la que produce mayor cantidad de quinua en el país, seguida de la provincia de Imbabura y de Chimborazo.

“En su mayoría, la quinua que se produce en el Ecuador pertenece a la variedad INIAP Tunkahuán, que tiene un sabor “dulce” (bajo contenido de saponina) y se produce principalmente a través de cultivos convencionales, con un mínimo uso de bioinsumos. Esta variedad es la más apetecida por las industrias, ya que facilita el posterior procesamiento, debido a su homogeneidad o uniformidad del grano.” (ProEcuador, 2015)

“La provincia de Chimborazo cultiva una variedad de quinua Nativa de Chimborazo, que se produce en su mayoría mediante cultivos orgánicos y es más amarga debido a su contenido alto en saponina. Así también, existe en menor cantidad la variedad de quinua INIAP Pata de Venado o Taruka Chaki, que se produce en áreas más altas y frías de la Sierra.” En el mercado internacional la demanda tiende hacia la preferencia por la quinua orgánica.” En Ecuador existe quinua con certificación orgánica, sin embargo, la mayor parte de la producción es de quinua convencional, cuyo cultivo es manejado con prácticas eminentemente agroecológicas. Para agosto del año 2014, el 92% de la producción de quinua del país se distribuía en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, y Chimborazo, y el 8% restante entre otras provincias.” (ProEcuador, 2015)

### Ubicación geográfica de producción de Quinua en Ecuador



### Ilustración 2: Distribución Geográfica de Producción de Quinua

**Elaborado por:** Subsecretaría de Comercialización MAGAP

**Fuente:** Subsecretaría de Comercialización MAGAP

## **2.2.2 Destino de las exportaciones ecuatorianas de Quinua**

(ProEcuador, 2015) reporta que durante el 2014 los principales destinos de exportación de quinua fueron “Estados Unidos, Países Bajos, Israel y Reino Unido, con una participación de 43.22%, 12.89%, 10.65% y 8.31%, respectivamente”.

Realizando un análisis a mayor detalle sobre las exportaciones a Estados Unidos, principal mercado destino de la quinua ecuatoriana (subpartida 1008.50), según datos publicados en Trademap se observa que los mayores competidores fueron Bolivia y Perú, con una participación del 53.63% y 43.72%, respectivamente. Ecuador es el tercer proveedor del mercado analizado, captando apenas el 1.61%, sin embargo, resulta importante resaltar que comparando el 2013 y 2014, las importaciones a Estados Unidos desde Ecuador crecieron en un 301.92% superior a lo registrado para Bolivia y Perú (30.97% y 172.72% respectivamente), es decir que la quinua originaria de Ecuador está empezando a ganar mayor reconocimiento. (ProEcuador, 2015)

Se han venido realizando varios eventos de promoción en diferentes países (Europa y Estados Unidos) donde se llevan a cabo exposiciones gastronómicas que utilizan la quinua como uno de los principales ingredientes de platos tradicionales ecuatorianos, siendo esta una de las formas en que se ha posicionado la quinua originaria de Ecuador a nivel mundial. (ProEcuador, 2015)

## **2.2.3 EL COMERCIO EXTERIOR**

“El comercio exterior no es una nueva moda del siglo XXI, Es tan antiguo como cualquier actividad comercial. El comercio exterior, como cualquier otra relación comercial, está basada en el intercambio de mercancías y de servicios entre empresas ubicadas en diferentes países (entre residentes y no residentes). Cuando se habla del intercambio entre naciones el concepto recibe el nombre de comercio internacional. Las relaciones del intercambio entre los países miembros de la Unión Europea de la que forma parte España reciben el nombre de comercio intracomunitario.” (Martin, 2012, p. 27)

#### **2.2.4 EMPRESA**

(García y Casanueva. C, 2011, p. 56) autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

Para (Andrade. S, 2002, p. 25), autor del libro "Diccionario de Economía", La empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios."

#### **2.2.5 DEMANDA**

"La demanda es la acción que ejercen los compradores o consumidores que buscan satisfacer sus necesidades a través de la adquisición de bienes y servicios en el mercado. En este sentido, demandar significa comprar, consumir, o adquirir bienes, servicios o factores en un mercado determinado." (Fisher. L, 2012, p. 38)

#### **2.2.6 MERCANCÍAS**

"La mercancía es, en primer lugar, un objeto exterior, una cosa que a merced a sus propiedades satisface necesidades humanas del tipo que fueran. La naturaleza de esas necesidades, el que se originen, por ejemplo, en el estómago o en la fantasía, en nada modifica el problema. Una mercancía no es sólo el conjunto de propiedades físicas que satisfacen necesidades humanas. Para producir una mercancía hace falta que se produzca valor de uso, que ese valor de uso esté destinado a otra persona, y que esa otra persona adquiera el valor de uso a través del mercado. Por tanto, la mercancía tiene una doble naturaleza: por una parte, física (es un objeto con propiedades físicas que satisfacen necesidades) y por otra política y social (debe producirse para otros e intercambiarse a través del mercado)." (Sain, 2010, p. 152)



## **2.2.7 PROYECTO**

“El proyecto es un trabajo único, no repetitivo; con una cierta dosis de complejidad; que utiliza unos medios costosos, variados y cambiantes; tiene un ciclo de vida, con fases y resultados intermedios; es irreversible, dinámico y en continua evolución; supone riesgos e incertidumbres sobre el tiempo y coste de la intervención que disminuyen a medida que el mismo avanza. A efectos metodológicos, en las páginas que siguen se utilizará siempre el término proyecto por su carácter de intervención tipo, susceptible de una planificación minuciosa.” (Fernandez. N, 2010, pag 47).

“Un proyecto se refiere a un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados son contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada.” (Montealegre. M, 2008, p. 67).

### **2.2.7.1 Proyecto de Investigación.**

“El proyecto es un documento que especifica qué es lo que el investigador se propone estudiar y cómo tiene planificada la realización del estudio, por lo que siempre debe elaborarse antes de iniciar la investigación. El Proyecto recibe también las denominaciones de “Protocolo” y de “Propuesta”; sin embargo, si entendemos la investigación como un proyecto que debe realizarse, el protocolo puede visualizarse como el documento que resume el proyecto de investigación que se ejecutará.” (Hernández", 2004, p. 3)

### **2.2.7.2 Proyecto de Inversión**

- **“Estudio Financiero.** - El estudio financiero es una parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión. El cual puede analizar un nuevo emprendimiento, una organización en marcha, o bien una nueva inversión para una empresa, como puede ser la creación de una nueva área de negocios, la compra de otra empresa o una inversión en una nueva planta de producción”. (Anzil, 2003).

Para realizar este estudio se utiliza información de varias fuentes, como por ejemplo estimaciones de ventas futuras, costos, inversiones a realizar, estudios de mercado, de demanda, costos laborales, costos de financiamiento, estructura impositiva, etc.

- **Estudio de Mercado.** - (Malhotra, 1997) clasifica al estudio de mercado como “un tipo de investigación descriptiva (tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del mercado), así como lo son también: los estudios de participación, los estudios de análisis de ventas, los estudios de imagen, entre otros.”

Por otro lado, cabe señalar que los términos estudio de mercado y estudio de marketing suelen ser utilizados de forma indistinta como plantea el autor (Geoffrey, 2003, p. 25). Sin embargo, en algunos libros se intenta distinguirlos por separado; según esta teoría, “los estudios de mercado estudian propiamente los mercados y son un tipo de estudio de marketing, así como lo son los estudios de publicidad, de consumo. Más allá, de las diversas definiciones que se emitan sobre el tema, es importante considerar que el estudio de mercado es la brújula que guía la comercialización y que nos ayuda a conocer nuestro mercado, prever limitaciones y solucionarlas antes de que se conviertan en un conflicto, nos facilita la toma de decisiones y nos permite proyectar las ventas.”

### **2.2.8 GENERALIDADES DE LA COMERCIALIZACIÓN**

“El comercio local o internacional, implica una relación de prestación y contraprestación de bienes y servicios; lo que una empresa o país necesita y lo que otra empresa o país puede ofrecer, en general estos intercambios son bilaterales y simultáneos en el tiempo; sin embargo, es necesario destacar que comercializar involucra un conjunto de actividades y la participación de varios actores a través de toda la cadena productiva, es decir, que desde la producción, transporte, distribución, hasta que el producto llega al consumidor final, se han intercambiado bienes y servicios y se ha requerido cumplir con normativas de entes reguladores.” (Martin, 2012, p. 29).

“Las empresas o países, a través de la comercialización de bienes y servicios buscan ingresos económicos que les permita desarrollarse y crecer, por lo tanto, para hacer sostenible esta actividad, se procura que el intercambio comercial sea justo y favorable

para las partes y cultivar relaciones comerciales de largo plazo. De manera general se menciona como elementos de una relación de intercambio:” (Martin, 2012, p. 29).

- **“Bienes.** - Los bienes son tangibles, es decir, poseen, forma, peso, volumen, tamaño, etc. a través de la producción de un bien, se busca responder a la necesidad de un cliente. Al ser tangible, el cliente tiene claro que va a recibir. Considerando los conceptos de exportación e importación, se determina que la salida de bienes de una empresa a otra empresa ubicada en un país extranjero es una exportación, mientras que la entrada de bienes de una empresa que han sido fabricados o con procedencia de otra empresa ubicada en otro país se denomina importación, Ej. Maquinaria, muebles, comodines.” (Martin, 2012, p. 29).
- **“Servicios.** - Son intangibles, un servicio está conformado por un conjunto de actividades, a través de las cuales se busca cubrir una necesidad; sin embargo, los clientes tienen limitaciones para predecir lo que recibirán. Al tratarse de servicios y ser intangibles la exportación o importación de servicios quedara clarificada según sea el movimiento del dinero. Cuando a un país entra dinero procedente de otro por la prestación de un servicio entonces se trata de una exportación de servicios y a la inversa, salida de dinero de un país, será importación de servicios, Ej. Turismo, Transporte, Sanidad, Derechos de autor, Royalties, Asistencia técnica, etc.” (Martin, 2012, p. 29).
- **“Capitales.** -El movimiento de dinero, divisas entre empresas ubicadas en diferentes países y provenientes de una operación de exportación o importación de bienes y de servicios no están incluidas en el mercado de capitales. El intercambio de capitales se refiere a las inversiones mutuas a corto y largo plazo, así como todo movimiento monetario. (inversiones en bolsa, inversiones en empresas, prestamos financieros, etc.). “(Martin, 2012, p. 29).

### 2.2.9 GLOBALIZACIÓN

“Es la creciente dependencia económica mutua entre los países del mundo ocasionada por el creciente volumen y variedad de transacción transfronterizas de bienes y servicios, así como por la de flujos internacionales de capitales, y por la aceleración de

la difusión de la tecnología en más lugares del mundo.” (Fondo Monetario Internacional, 2014)

“Dentro de la globalización sus consecuencias primeras se pueden observar en el hecho de que los operadores logísticos han pasado a formar parte de la cadena de producción de las empresas. Las nuevas formas de trabajo, del tipo Just In Time o Just In Sequence, han hecho que muchas empresas no puedan disponer de todas las infraestructuras necesarias para poder mantener estos dos tipos de producción, ya que para ellas se necesita un nivel de conocimientos técnicos y de potencial económico, algo que no todas las empresas pueden realizar.” (Chain, 2016)

“Los fabricantes y empresas han empezado a ver con mejores ojos a la logística. El motivo de ello se puede encontrar por una parte en la reducción de costes, y por otro, en el aumento de la competitividad. Los operadores logísticos cuentan con infraestructuras propias para realizar todo el proceso de distribución y almacenaje de materias primas y productos, con lo que pueden trabajar con economías de escala. Esto hace que sea rentable para las empresas la externalización de los servicios de logística ya que así pueden resultar más competitivas en el mercado, tanto en plazos como en precios.” (Chain, 2016)

### **Riesgos y Costos de la Globalización**

- “Mayor vulnerabilidad de la empresa, por la aparición de una competencia mayor y mejor capacitada.”
- “Disminución de niveles de fidelidad de los consumidores hacia marcas y productos.”
- “Necesidad constante de actualización en diseño de producto, tecnología de producción y mecanismos de comercialización, por el acelerado proceso de obsolescencia, debida a la dinámica tecnológico.” (Krchneer, 2010)

#### **2.2.10 MEDIOS DE PAGO INTERNACIONAL**

“Uno de los mayores interrogantes al cual se enfrentan los exportadores cuando ingresan al mercado internacional es la adopción del medio de pago más conveniente tanto para el comprador como para el vendedor. Un medio de pago internacional es una

transacción económica con el exterior resultado del intercambio de bienes o servicios entre compradores y vendedores de diferentes países, la elección del método de pago depende de factores como “(ICESI, 2008):

- 1 “Conocimiento y confianza mutua entre el comprador y el vendedor (nivel de conocimiento que se tenga del comprador extranjero)”
- 2 “Tamaño y la frecuencia de las operaciones.”
- 3 “Las normas legales existentes en los países involucrados en la transacción”
- 4 “Costos bancarios generados por la utilización de dichos instrumentos.”
- 5 “Termino de negociación.”

Los principales medios internacionales de pago son los siguientes:

- Pago anticipado.
- Pago directo.
- La carta de crédito.

#### **2.2.10.1 Pago anticipado**

“El pago anticipado es un sistema que permite al vendedor recibir el pago de la mercancía antes a que esta llegue a manos del comprador, por lo tanto, el fabricante podrá cubrir los gastos que se le presenten al despachar la mercancía. Este sistema no es muy conveniente cuando se va a comenzar una relación comercial con cierta empresa, puesto que representa un alto riesgo para el comprador, por eso se recomienda que se adopte esta modalidad solo en casos muy específicos, por ejemplo, cuando solo haya un vendedor de cierto bien.” (ICESI, 2008)

#### **2.2.10.2 Pago directo**

“Se llama pago directo cuando el importador paga al exportador el valor de la mercancía por medio de una entidad bancaria la cual no realiza ningún tipo de intervención en el proceso de exportación; generalmente el pago directo se utiliza cuando el importador ha acordado con el exportador pagar la mercancía al contado. Dentro de este medio de pago se manejan varias opciones como lo son: cheque, orden de pago, giro o transferencia.” (ICESI, 2008)

### **2.2.10.3 Cobranzas Documentarias**

“En este sistema de pago el exportador entrega a una entidad financiera documentos financieros (letras de cambio) y/o comerciales (facturas, listas de empaque, documentos de transporte, entre otros), con el fin de que dichos documentos lleguen a manos del comprador cuando el vendedor se lo indique a la entidad financiera correspondiente como contra pago o contra aceptación, es decir, previo pago y/o aceptación de una letra de cambio por parte del importador; dentro de la cobranza documentada se distinguen dos tipos de situaciones: el documento contra pago y el documento contra aceptación. La intervención de uno o más bancos no constituye una garantía para el cumplimiento de los acuerdos o pactos que se hayan estipulado entre vendedor y comprador.” (ICESI, 2008)

### **2.2.10.4 Carta de crédito**

“La carta de crédito es un contrato en el cual un comprador en el exterior contacta a un banco en el exterior para que dicho banco realice el pago al exportador por medio de una entidad financiera ubicada en el país de residencia del vendedor. La carta de crédito es el medio de pago más apetecido en las negociaciones comerciales a nivel internacional, puesto que presenta condiciones de equilibrio y garantías para las dos partes. Al exportador ofrece la garantía de pago respaldada por una entidad financiera colombiana y para el comprador la garantía del embarque de la mercancía” (ICESI, 2008)

### **2.2.11 INCOTERMS**

“Las reglas sobre el uso de términos nacionales e internacionales Incoterms 2010 de la Cámara de Comercio Internacional, facilitan el proceso de las negociaciones globales, los mismos definen obligaciones y derechos del comprador y vendedor, describen las tareas, costos y riesgos que implica la entrega de mercancía de la empresa vendedora a la compradora, siempre y cuando el Incoterm 2010 se encuentre establecido en el contrato de compraventa.” (PROECUADOR, 2017)

### **2.2.11.1 EXWORKS (En Fábrica)**

“El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar un contrato de transporte, de igual manera no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar un contrato de seguro. Sin embargo, el vendedor debe proporcionar la información pertinente de seguro o de transporte para facilitar la contratación de los mismos por parte del comprador.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor debe entregar la mercancía poniéndola a disposición del comprador en el punto acordado, y no cargada en ningún vehículo de recogida y debe entregar la mercancía en la fecha acordada o dentro del plazo acordado. El vendedor corre con todos los riesgos de pérdida o daño causados a la mercancía hasta que se haya puesto a disposición del comprador en el punto acordado, excepto si el comprador no da aviso suficiente de ir a retirar la mercancía desde la fecha acordada o la fecha de expiración del contrato, siempre y cuando la mercancía sea objeto del contrato.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor asume todos los costos hasta que la mercancía se haya entregado al comprador, incluidos los del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa. El comprador no tiene ninguna obligación ante el vendedor de formalizar un contrato de transporte, ni de seguro.” (PROECUADOR, 2017)

“El comprador debe pagar todos los costos relativos a la mercancía posterior a su recepción, pagar costos en el caso de que no haya dado aviso suficiente al vendedor de retirar la mercancía, pagar costos relativos a los trámites aduaneros que conlleva una exportación y reembolsar los gastos en que haya incurrido el vendedor posterior a la entrega relativos a trámites para la exportación.” (PROECUADOR, 2017)

### **2.2.11.2 FCA (Franco Porteador)**

“El vendedor debe contratar el transporte en las condiciones usuales a riesgos y expensas del comprador, en el caso de que lo solicite el comprador, o de ser una práctica comercial del país del exportador; de igual manera el vendedor deberá asumir los costos para el trámite de exportación. Si este no es el caso, el comprador deberá llevar a cabo

la contratación del transporte desde el lugar de entrega designado.” (PROEcuador, 2017)

“El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de contratar el seguro, sin embargo, si es de interés para el comprador, el vendedor debe proporcionar la información necesaria para que se lleve a cabo esta contratación. El vendedor debe entregar la mercancía al transportista o a la persona designada por el comprador en el punto acordado y dentro del plazo acordado.” (PROEcuador, 2017)

“El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa y corre con todos los riesgos y pérdida de la mercancía hasta que se haya entregado. El comprador corre con todos los riesgos y pérdida de la mercancía desde que ha recibido la misma.” (PROEcuador, 2017)

“En el caso de que el comprador no haya notificado si éste iba a realizar el contrato de transporte o la persona designada, o en el caso de que la persona designada no se quiera hacer cargo de la mercancía, el comprador tendrá que asumir los riesgos y costos siempre y cuando la mercancía sea objeto del contrato. El comprador debe notificar al vendedor el nombre del transportista o la persona designada con el tiempo suficiente para permitir al vendedor entregar la mercancía.” (PROEcuador, 2017)

### **2.2.11.3 FAS (Franco al Costado del Buque)**

“El vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma. El vendedor no tiene ninguna obligación con el comprador de formalizar el contrato de transporte, sin embargo, si así lo solicita el comprador, el vendedor deberá contratar el transporte, pero a riesgos y expensas del comprador.” (PROEcuador, 2017)

“Se considerará la mercancía entregada cuando el vendedor coloca la misma al costado del buque designado por el comprador en el punto de carga, si lo hay indicado por el comprador en el puerto de embarque designado, o proporcionando la mercancía así entregada. En cualquiera de los dos casos el vendedor deberá entregar la mercancía



dentro del plazo acordado. Si el comprador no ha indicado un punto de carga específico, el vendedor podrá elegir el punto de carga que mejor le convenga en el puerto de embarque designado.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar el contrato de seguro, sin embargo, si el comprador va a contratar el mismo, el vendedor debe brindar la información necesaria para que se lleve a cabo. El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa.” (PROECUADOR, 2017)

“El comprador deberá asumir los costos en el caso de que el buque designado por él no llega a tiempo, o no puede hacerse cargo de la mercancía, siempre y cuando la mercancía se haya declarado mercancía objeto del contrato. El comprador deberá comunicar al vendedor el nombre del buque, el punto de carga, y cuando sea necesario el momento de entrega escogido dentro del plazo acordado.” (PROECUADOR, 2017)

#### **2.2.11.4 FOB (Franco a Bordo)**

“El vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma. El vendedor no tiene ninguna obligación con el comprador de formalizar el contrato de transporte, sin embargo, si así lo solicita el comprador, el vendedor deberá contratar el transporte, pero a riesgos y expensas del comprador.” (PROECUADOR, 2017)

“Se considerará la mercancía entregada cuando el vendedor coloca la misma a bordo del buque designado por el comprador en el punto de carga, si lo hay indicado por el comprador en el puerto de embarque designado, o proporcionando la mercancía así entregada. En cualquiera de los dos casos el vendedor deberá entregar la mercancía dentro del plazo acordado. Si el comprador no ha indicado un punto de carga específico, el vendedor podrá elegir el punto de carga que mejor le convenga en el puerto de embarque designado. “(PROECUADOR, 2017)

“El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar el contrato de seguro, sin embargo si el comprador va a contratar el mismo, el vendedor debe brindar la información necesaria para que se lleve a cabo. El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa.” (PROECUADOR, 2017)

“El comprador deberá asumir los costos en el caso de que el buque designado por él no llega a tiempo, o no puede hacerse cargo de la mercancía, siempre y cuando la mercancía se haya declarado como mercancía objeto del contrato. El comprador deberá comunicar al vendedor el nombre del buque, el punto de carga, y cuando sea necesario el momento de entrega escogido dentro del plazo acordado.” (PROECUADOR, 2017)

#### **2.2.11.5 CPT (Transporte Pagado Hasta)**

“El vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma, debe contratar el transporte desde el punto de entrega acordado hasta el lugar de destino designado. Hay que tomar en cuenta que, en este término, se considera que la mercancía ha sido entregada cuando se la ha entregado al transportista, desde este punto el riesgo corre por cuenta del comprador. Sin embargo, el vendedor paga el transporte hasta el punto de destino designado. Cabe recalcar que la ruta deberá ser la más usual, y en el caso de que no se haya designado una ruta en específico deberá ser la que más le convenga al vendedor.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor debe proporcionar al comprador el documento de transporte, el mismo debe de permitir al comprador realizar algún reclamo al transportista, al igual que vender la mercancía en tránsito mediante la transferencia del documento. El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar un contrato de seguro. Sin embargo, el vendedor debe de proporcionar a riesgos y expensas del comprador la información necesaria para que el comprador pueda contratar el seguro, o viceversa.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa. El comprador por su parte deberá asumir los

costos desde el punto de entrega (es decir desde que se ha entregado la mercancía al transportista) hasta el lugar de destino designado (salvo que se haya designado lo contrario en el contrato de transporte). El comprador deberá proporcionar la información necesaria al vendedor para que se lleve a cabo el trámite de transporte y de exportación.” (PROECUADOR, 2017)

#### **2.2.11.6 CIP (Transporte y Seguro Pagado Hasta)**

“El vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma. El vendedor debe contratar el transporte desde el punto de entrega acordado hasta el lugar de destino designado. Hay que tomar en cuenta que, en este término, se considera que la mercancía ha sido entregada cuando se la ha entregado al transportista, desde este punto el riesgo corre por cuenta del comprador. Sin embargo, el vendedor paga el transporte hasta el punto de destino designado. Cabe recalcar que la ruta deberá ser la más usual, y en el caso de que no se haya designado una ruta en específico deberá ser la que más le convenga al vendedor.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor deberá realizar la contratación del seguro al menos con la cobertura mínima. El mismo deberá cubrir como mínimo el precio dispuesto en el contrato más un 10%. Asegurará la mercancía desde el punto de entrega al menos hasta el punto del lugar designado. El seguro deberá contratarse con una Compañía de Seguros de buena reputación y dar derecho al comprador o cualquier persona que tenga interés asegurable sobre la mercancía a reclamar directamente sobre el asegurador.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor debe proporcionar al comprador el documento de transporte, el mismo debe de permitir al comprador realizar algún reclamo al transportista, al igual que vender la mercancía en tránsito mediante la transferencia del documento. El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa. El comprador deberá asumir los costos de seguro adicional a la cobertura mínima que es pagada por el vendedor.” (PROECUADOR, 2017)

“El comprador deberá asumir los costos desde el punto de entrega (es decir desde que se ha entregado la mercancía al transportista) hasta el lugar de destino designado (salvo que se haya designado lo contrario en el contrato de transporte).” (PROECUADOR, 2017)

#### **2.2.11.7 CFR (Costo y Flete)**

“El vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma. El vendedor tiene la obligación de contratar el transporte desde el punto de entrega acordado hasta puerto de destino designado, o en el caso de que se haya acordado, un punto específico en dicho puerto designado. El vendedor deberá proporcionar un transporte por la ruta usual en un buque del tipo normalmente utilizado para el transporte del tipo de mercancía vendida. Se considera la mercancía entregada cuando está puesta a bordo del buque o cuando se proporciona la mercancía así entregada.” (PROECUADOR, 2017)

“Cabe recalcar que este término difiere el momento de la entrega de la mercancía, con el momento al cual el vendedor tiene obligación de asumir los costos, dando así que el riesgo se transmite al comprador cuando la mercancía está a bordo del buque, pero el vendedor tiene que asumir los costos cuando la mercancía llega al puerto de destino designado. El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar el contrato de seguro, sin embargo, si el comprador va a contratar el mismo, el vendedor debe brindar la información necesaria para que se lleve a cabo.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor debe proporcionar al comprador el documento de transporte, el mismo debe de permitir al comprador realizar algún reclamo al transportista, al igual que vender la mercancía en tránsito mediante la transferencia del documento. El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa.” (PROECUADOR, 2017)

“El comprador deberá asumir todos los costos desde que la mercancía ha sido entregada, incluyendo los costos relativos a la mercancía mientras está en tránsito hasta su llegada

al puerto de destino, salvo que tales costos y gastos fueran por cuenta del vendedor según el contrato de transporte.” (PROECUADOR, 2017)

#### **2.2.11.8 CIF (Costo, Seguro y Flete)**

“El vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma. El vendedor tiene la obligación de contratar el transporte desde el punto de entrega acordado hasta puerto de destino designado, o en el caso de que se haya acordado, un punto específico en dicho puerto designado.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor deberá proporcionar un transporte por la ruta usual en un buque del tipo normalmente utilizado para el transporte del tipo de mercancía vendida. Se considera la mercancía entregada cuando está puesta a bordo del buque o cuando se proporciona la mercancía así entregada. Cabe recalcar que este término difiere el momento de la entrega de la mercancía, con el momento al cual el vendedor tiene obligación de asumir los costos, dando así que el riesgo se transmite al comprador cuando la mercancía está a bordo del buque, pero el vendedor tiene que asumir los costos cuando la mercancía llega al puerto de destino designado.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor deberá realizar la contratación del seguro al menos con la cobertura mínima. El mismo deberá cubrir como mínimo el precio dispuesto en el contrato más un 10%. Asegurará la mercancía desde el punto de entrega al menos hasta el puerto de destino designado. El seguro deberá contratarse con una Compañía de Seguros de buena reputación y dar derecho al comprador o cualquier persona que tenga interés asegurable sobre la mercancía a reclamar directamente sobre el asegurador.” (PROECUADOR, 2017)

“En el caso de que el comprador esté interesado de contratar coberturas adicionales de seguro, será a expensas de él mismo, y deberá proporcionar la información necesaria al vendedor para que facilite la obtención de esa cobertura adicional. El vendedor debe proporcionar al comprador el documento de transporte, el mismo debe de permitir al comprador realizar algún reclamo al transportista, al igual que vender la mercancía en tránsito mediante la transferencia del documento.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa. El comprador deberá asumir todos los costos desde que la mercancía ha sido entregada, incluyendo los costos relativos a la mercancía mientras está en tránsito hasta su llegada al puerto de destino, salvo que tales costos y gastos fueran por cuenta del vendedor según el contrato de transporte.” (PROECUADOR, 2017)

#### **2.2.11.9 DAT (Entregada en Terminal)**

“El vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma. El vendedor deberá contratar el transporte hasta la terminal designada en el puerto o el lugar de destino designado. Si no se llegara a acordar ningún lugar, el vendedor podrá elegir la terminal designada como el puerto u otro lugar de destino designado que mejor le convenga.” (PROECUADOR, 2017)

“En este término se considera que la mercancía está entregada cuando ha llegado al lugar de destino designado (sea éste el puerto o cualquier otro lugar de destino acordado) y posterior a su descarga está a disposición del comprador. Considerar que se diferencia de DAP ya que en este término la mercancía debe de ser descargada, en DAP la mercancía debe de estar preparada para su descarga. El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar el contrato de seguro, sin embargo, si el comprador va a contratar el mismo, el vendedor debe brindar la información necesaria para que se lleve a cabo.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa. El comprador corre con todos los riesgos y daños de la mercancía desde que la misma ha sido entregada (ha sido descargada a disposición del comprador en el puerto o en el lugar de destino acordado).” (PROECUADOR, 2017)

#### **2.2.11.10 DAP (Entregada en Lugar)**

“El vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma. El vendedor deberá contratar el transporte hasta el lugar de destino designado o el punto acordado. Si no se llegara a acordar ningún punto, el vendedor podrá elegir el punto que mejor le convenga en el lugar de destino designado. En este término se considera que la mercancía está entregada cuando ha llegado al lugar de destino designado (incluye el punto acordado en el caso de que estuviere determinado) y preparada para su descarga está a disposición del comprador.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar el contrato de seguro, sin embargo, si el comprador va a contratar el mismo, el vendedor debe brindar la información necesaria para que se lleve a cabo. El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa.” (PROECUADOR, 2017)

“El comprador corre con todos los riesgos y daños de la mercancía desde que la misma ha sido entregada (ha sido preparada para su descarga y a su vez se considera que está a disposición del comprador en el lugar de destino designado).” (PROECUADOR, 2017)

#### **2.2.11.11 DDP (Entregada Derechos Pagados)**

“El vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma. De igual manera, este término exige que el vendedor también se encargue de los trámites aduaneros para la importación de la mercancía, tales como los derechos de aduana, impuestos, y demás costos relacionados.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor deberá contratar el transporte hasta el lugar de destino designado o el punto acordado. Si no se llegara a acordar ningún punto, el vendedor podrá elegir el punto que mejor le convenga en el lugar de destino designado. En este término se considera que la mercancía está entregada cuando ha llegado al lugar de destino

designado (incluye el punto acordado en el caso de que se hubiere determinado) y preparada para su descarga está a disposición del comprador.” (PROECUADOR, 2017)

“El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar el contrato de seguro, sin embargo, si el comprador va a contratar el mismo, el vendedor debe brindar la información necesaria para que se lleve a cabo. El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa.” (PROECUADOR, 2017)

“El comprador corre con todos los riesgos y daños de la mercancía desde que la misma ha sido entregada (ha sido preparada para su descarga y a su vez se considera que está a disposición del comprador en el lugar de destino designado).” (PROECUADOR, 2017)

#### **2.2.12 EXPORTACIÓN**

“Comercio exterior es la actividad mercantil que trasciende las fronteras de un país y que por lo mismo queda sujeta a legislaciones, normas, usos, y costumbres de los países que involucre, así como los medios de transporte que utilice, a las fuentes de financiamiento que aproveche y a las instituciones y convenios internaciones en cuyo campo quede incluida.” (Fonseca, 2004)

#### **2.2.13 PLAN DE EXPORTACIÓN**

“Es una herramienta imprescindible para cualquier empresa que quiera iniciar o consolidar su posición en mercados exteriores. El objetivo del plan es dar respuesta a las principales cuestiones que se plantean en la elaboración y puesta en práctica de la estrategia comercial internacional.” (Llamazares, 2014):

- “¿Cómo seleccionar los mercados de mayor potencial y accesibilidad para sus productos?”
- “¿Cuál es la forma de entrada (canal de comercialización) más adecuada?”
- “¿Qué acciones deberán llevarse a cabo en sus políticas de marketing (¿producto, precio, comunicación?)”



- “¿Cuáles son los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de ventas y de rentabilidad que se establecen?”

“Un plan de Exportación debe estructurarse en etapas claramente diferenciadas que, siguiendo el orden secuencial de las operaciones de comercio internacional, analicen cada uno de los aspectos clave de la estrategia de la empresa en relación con los mercados internacionales. A continuación se desarrolla brevemente el contenido de un plan de exportación en seis etapas.” (Llamazares, 2014)

1. “Una información completa de la metodología de un Plan de Exportación, con fichas de trabajo, textos explicativos y caso práctico puede encontrarse en el enlace Plan de Exportación.” (Llamazares, 2014)

“Es importante exponer información detallada acerca de la empresa. En especial una descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para poner en práctica el proyecto. Según detalla Con tu negocio, definir las fortalezas y debilidades de la empresa también es recomendable. Además, debemos incluir los objetivos a largo y corto plazo, si hay antecedentes de un plan de negocios de exportación, la estrategia de inserción al mercado meta, y la descripción del producto o servicio.” (Llamazares, 2014)

“Este último punto debe abarcar desde las clasificaciones arancelarias, descripción del consumo y segmentos de mercado, principales productos competidores, tecnologías, normas de calidad, adaptaciones del producto, costos y precios para el cliente hasta investigaciones y desarrollo de nuevos productos.” (Llamazares, 2014)

2. “Análisis de mercado, todo plan de exportación debe incluir a dónde se quiere exportar y las características de dicho mercado. Esto incluye aspectos políticos, legales, económicos y socioculturales.” Según ProMéxico, es importante que se incluya “una descripción de la industria en el mercado a exportar, análisis de la competencia, segmentación de mercado y barreras arancelarias.” (Llamazares, 2014)

3. “Recursos humanos, en la publicación titulada, Elaboración del plan de Negocio de exportación de PromPeru, el Lic. Paredes Bullón detalla que es valioso “exponer el capital humano con los que cuenta la empresa para enfrentar el proyecto de exportación”. Cualquier información relacionada a la experiencia y competitividad en los diferentes aspectos del comercio internacional, la estructura organizacional de la empresa y del área internacional es beneficioso. Además, es importante detallar si su empresa cuenta con asesores externos en el área de comercio internacional como así también las alianzas estratégicas.” (Llamazares, 2014)

Tabla 1: Aspectos Operativos del Plan de Exportación

ASPECTOS INTERNACIONALES	ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL MERCADO	ASPECTOS DE PRODUCCIÓN
Precio de Exportación	Contactos en el extranjero	Materias primas
Logística internacional	Promoción	Calidad y normas
Requisitos formales para exportar/importar		Capacidad
Barreras arancelarias y no arancelarias		Instalaciones
Cotizaciones (INCOTERMS)		Localización
Contratos, formas de pago, negociaciones		Mano de obra
Envase/embalaje		Subcontratación
Seguros		Proveedores
Distribución		Tecnología
		Inventarios

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** ProMexico

**Descripción:** “La parte operativa del plan de negocios está directamente relacionada con las fortalezas de la empresa en cuanto a su capacidad de operación en el mercado y la normativa internacional.”

4. “Riesgos, según PromPeru, un aspecto importante del plan de exportación es “la Identificación de los problemas potenciales que puedan tener un efecto negativo en el proyecto”. Además, se deben detallar los planes de contingencia para contrarrestarlos. Una de las formas más fáciles de mitigar los riesgos que pueda llegar a tener la operación contratando un seguro de crédito a la exportación.

Este seguro otorga cobertura a las ventas a crédito realizadas en el mercado internacional (exportaciones en cobranza). Por ejemplo, la página de Internet de la Compañía de Seguros de Crédito Continental señala que el seguro protege al exportador de los siguientes riesgos” (Llamazares, 2014):

- “Guerra, guerra civil, revolución u ocupación del territorio por fuerzas extranjeras.”
  - “Expropiación o confiscación, requisición de mercadería.”
  - “Retraso en la transferencia de divisas por falta de divisas o instrucciones de gobierno.”
  - “Cancelación de permisos de exportación o importación.”
  - “Cancelación unilateral del contrato por el gobierno del importador.”
5. “Proyecciones financieras, según detalla Con Tu Negocio, muchas pequeñas y medianas empresas carecen de proyecciones financieras adecuadas para elaborar un plan de exportación sólido. Con respecto a las finanzas, el empresario debe exponer: con qué recursos cuenta para llegar a cabo el proyecto de exportación, información financiera histórica, flujo efectivo, estados financieros, principales razones financieras de liquidez, de actividad y de rentabilidad.” (Llamazares, 2014)

#### **2.2.14 PROCESO DE EXPORTACIÓN**

De acuerdo a la información publicada por la (Aduana del Ecuador. SENA, 2017) la exportación, inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, “la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante. “

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura

- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

“Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.” (Aduana del Ecuador. SENAЕ, 2017)

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Aforo Automático
- Aforo Documental
- Aforo Físico Intrusivo

“Cuando la DAE tenga canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque la mercancía, será automática al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.” (Aduana del Ecuador. SENAЕ, 2017)

“Cuando la DAE tenga canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga al depósito temporal o zona primaria, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. Es preciso indicar que, en caso de existir una observación al trámite, será registrada mediante el esquema de notificación electrónico. Una vez cerrada la DAE cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.” (Aduana del Ecuador. SENAЕ, 2017)

“Cuando la DAE tenga canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito en el punto anterior y adicionalmente se realiza una inspección física de la carga

corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE.”  
(Aduana del Ecuador. SENA, 2017)

### **2.2.15 EL CONTRATO EN EL COMERCIO EXTERIOR**

“Es sumamente recomendable pues, que este tipo de operativa este siempre amparada con la firma del contrato correspondiente al tipo de relación que se haya establecido con la otra parte. El contrato más corriente en comercio exterior es el que ampara las operaciones de compra y venta de mercancías, el cual formalizado por escrito, obliga en firme a las partes firmantes, tiene fuerza ejecutiva y ampara todo aquello que se contempla en las leyes nacionales del país a que se encuentra sujeto, si bien es recomendable establecer en el mismo el derecho a acceder a vías alternativas para la resolución de divergencias como puede ser el arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional (CCI).” (Chabert, 2001, p 48)

### **2.2.16 MEDIDAS DE DEFENSA COMERCIAL**

“Las barreras del comercio exterior en algunos casos son necesarias para mantener unos cánones de seguridad, de calidad y de defensa del medio ambiente que permitan la tranquilidad del consumidor y de los ciudadanos no solo del país importador sino también del importador. Por el contrario, existen otras barreras que perturban y distorsionan la actividad comercial entre los países en los que se encuentran los subsidios a la producción nacional y los subsidios a la exportación. Para luchar con esta realidad perturbadora se establecen unas medidas de defensa comercial que impiden estas prácticas.” (Martin, 2012, p. 18)

### **2.2.17 MEDIDAS ANTIDUMPING**

“Son las aplicadas a los subsidios a la producción nacional que hacen que el precio de exportación, al exportarse de un país a otro sea menor que el del precio comparado, de un producto similar destinado al consumo en el país de importación. En términos económicos, dumping es la venta de productos con precio inferior al coste de fabricación. Las medidas antidumping se aplican a la entrada de las mercancías del país de importación.” (Martin, 2012, p. 18)

## **2.2.18 BARRERAS AL COMERCIO EXTERIOR**

“A pesar del gran desarrollo del comercio exterior y del proceso de globalización en el que todas las naciones están inmersas existen unos obstáculos que impiden o dificultan la relación de intercambio de bienes, servicios o capitales. Estas barreras son establecidas por los países en función de sus intereses y objetivos. Unas barreras se establecerán con el objetivo de salvaguardar la economía del país y otras por el contrario serán con fines recaudatorios del estado.” (Martin, 2012, p. 19)

## **2.2.19 CERTIFICADOS**

“En función del destino y del producto que se exporta, pueden ser exigidos una serie de documentos complementarios que deben acompañar a la mercancía.” (Sanromanempresas, 2014, p. 37)

1. “Cuadernos ATA. Permiten viajar con la mercancía temporalmente llevando muestras, material profesional o mercancías destinadas a ferias y exposiciones, sin otros trámites o tener que depositar fianzas a las aduanas de los países que se visita”
2. “Certificado Fitosanitario. Es un instrumento de control y lucha contra plagas derivados fundamentalmente de productos vegetales”
3. “Certificado Veterinario”
4. “Documento de Acompañamiento. Aplicado a productos con impuestos especiales (Aceites minerales, tabacos, bebidas alcohólicas...).”
5. “Documento de Acompañamiento Vitivinícola.”
6. “Certificado SOIVRE. Es un certificado de control e inspección de productos alimentarios.”
7. “Certificado CITES. Convención sobre el comercio internacional de especial amenazadas de fauna y flora silvestre.”
8. “Certificado de Origen. Acredita el país de origen de la mercancía.”
9. “Certificado de circulación EUR1, EUR2. Se trata de un documento que sustituye el certificado de origen para países de la UE para los intercambios con países con los que se mantenga acuerdos comerciales”

10. “Visado Consular. A solicitud del importador se deben visar documentos como pueden ser la factura comercial o el certificado de origen en los consulados correspondientes.”

### **2.2.20 DESADUANIZACIÓN**

“La desaduanización es el procedimiento que se lleva con el fin de que las mercancías, se nacionalicen, ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador la mercancía adhiere a un régimen aduanero establecido, de acuerdo con la naturaleza y/o objetivo de la, el cual se detallará más adelante. Las aduanas son las encargadas de tomar todas las medidas pertinentes para la desaduanización.” (Sánchez, 2014)

### **2.2.21 DOCUMENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO**

“Son todos aquellos documentos denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía deben presentarse, física o electrónicamente, en conjunto con la Declaración Aduanera, cuando estos sean exigidos. (Art. 72 Reg. COPCI)” (Asamblea Nacional, 2013)

### **2.2.22 DOCUMENTOS DE SOPORTE**

“Constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley. (Art. 73 Reg. COPCI)” (Asamblea Nacional, 2013)

- Factura Comercial
- Certificado de Origen (cuando sea necesario)
- Documento de transporte
- Documentos que el SENA E o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios presentar.

### **2.2.23 DOCUMENTOS DE TRANSPORTE**

- Transporte marítimo: Conocimiento de embarque (Bill of Lading)
- Transporte por Carretera: (CMR)
- Transporte por ferrocarril: (CIM)
- Transporte aéreo: Carta de porte aéreo (Airway Bill)

#### **2.2.23.1 Transporte**

“Medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.” (Martin. I, 2009, p. 18)

#### **2.2.23.2 Transporte Multimodal**

“El transporte multimodal es la articulación entre diferentes modos de transporte, a fin de realizar más rápida y eficazmente las operaciones de trasbordo de materiales y mercancías (incluyendo contenedores, pallets o artículos similares utilizados para consolidación de cargas).”

“Es también aquel en el que es necesario emplear más de un tipo modos de transporte para transportar de una manera más rápida y eficaz la mercancía desde su lugar de origen hasta su destino final, pero mediando un solo contrato de transporte.” (PROECUADOR, 2017)

#### **2.2.23.3 Pólizas de seguro**

- “Seguro de transporte de mercancías: Indemnización por la aparición de un siniestro en el transporte.”



- “Seguro de crédito a la exportación: Indemnización por la aparición de siniestros comerciales o políticos.” (Martin. I, 2009)

#### **2.2.24 AUTORIDADES COMPETENTES EN ESTADOS UNIDOS PARA REGULAR LA IMPORTACIÓN DE ALIMENTOS EN LOS ESTADOS UNIDOS**

“La exportación a Estados Unidos se rige a lineamientos de diferentes organismos y con un reparto muy específico de competencias. Las siguientes son las principales agencias federales involucradas en la regulación y control de la importación de alimentos” (Adolfo G, 2010):

- “La Environmental Protection Agency.” (EPA)
- “La Food and Drugs Administration (FDA), que pertenece al Department of Health and Human Services.” (HHS)
- “El Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), que pertenece al United States.”
- “Department of Agriculture.” (USDA)
- “El Food Safety and Inspection Service (FSIS), que pertenece al United States Department of Agriculture.” (USDA)
- “El Alcohol and Tobacco Trade and Tax Bureau (TTB), que pertenece al United States.”
- “Department of the Treasury.”

##### **2.2.24.1 La Environmental Protection Agency (EPA)**

“Se encarga de reglamentar las leyes ambientales aprobadas por el Congreso de los Estados Unidos. Para el caso de los alimentos, determina el nivel de tolerancia o los límites máximos de residuos de plaguicidas y otros contaminantes presentes en los alimentos (como dioxinas, metales pesados, entre otros). Cabe resaltar aquí que la EPA no es la autoridad encargada de inspecciona los alimentos; esta tarea le compete a la FDA, quien verifica que se cumpla con los niveles de tolerancia de contaminantes establecidos por la EPA (ver el párrafo siguiente).” (Adolfo G, 2010)

#### **2.2.24.2 Department of Health and Human Services (HHS) Food and Drug Administration (FDA)**

“La Food and Drug Administration de los Estados Unidos (FDA,) es la agencia responsable de proteger la salud pública, asegurando la inocuidad, seguridad y eficacia de los medicamentos para uso humano y veterinario, los productos biológicos, los alimentos (tanto para seres humanos como para animales), suplementos alimenticios, medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, equipos médicos (humanos y animales) y productos que emiten radiación, incluyendo su correcto marcado y etiquetado.” (Adolfo G, 2010)

#### **2.2.24.3 United States Department of Agriculture (USDA) Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS)**

“Es la agencia encargada de proteger y promover la sanidad agropecuaria, inspeccionar los productos vegetales frescos y animales vivos importados a los Estados Unidos, con el objeto de impedir y controlar la propagación de plagas. Asimismo, es la responsable de estudiar la admisibilidad de los productos; y la contraparte estadounidense en los protocolos zoonosarios y fitosanitarios que permiten ingresar los productos desde los países de origen, previo cumplimiento de los tratamientos cuarentenarios y demás requisitos que se establezcan en los protocolos. Inspecciona los siguientes alimentos.” (Adolfo G, 2010):

- “Los productos alimenticios, de origen animal o vegetal, sólidos o líquidos que no contengan alcohol o más de 2% de componentes cárnicos;”
- “Los alimentos para animales;”
- “Las aguas embotelladas;”
- “Suplementos nutricionales;”
- “Aditivos alimentarios.”

#### **2.2.24.4 Food Safety and Inspection Service (FSIS)**

“Es la agencia de salud pública responsable de garantizar que la oferta comercial de todos los productos que contengan más de 2% de carne cocinada o más de 3% de carne

cruda; incluyendo: carne de ovino, caprino, vacuno, porcino y equino); aves de corral (pollos, pavos, patos, ocas y gallinas pintadas); así como huevos y sus productos derivados, sean seguros para el consumo humano y estén correctamente etiquetados y empaquetados.” (Adolfo G, 2010)

#### **2.2.24.5 United States Department of the Treasury Alcohol and Tobacco Trade and Tax Bureau (TTB)**

“Se encarga de recolectar los impuestos al consumo de bebidas alcohólicas, asegurándose que estos productos estén debidamente etiquetados, anunciados y comercializados de acuerdo con las leyes federales de los Estados Unidos.” (Adolfo G, 2010)

## **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

### **3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación propone trabajar con el enfoque cuantitativo, de este modo se considerará que de los datos generados permitirán valorar si existe la disposición o interés en el mercado objetivo para realizar la compra y tomar decisiones sobre la exportación del producto y al mismo tiempo proyectara la demanda potencial de quinua en Whole Foods.

#### **3.1.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

“Los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (R. Hernández Sampieri, C. Fernández-. Collado y P. Baptista, 2010 p.18). La investigación descriptiva, se aplica cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. En este sentido, la investigación descriptiva es la herramienta que permite definir claramente un mercado, la competencia y los puntos fuertes o débiles.

#### **3.1.2 MÉTODO INDUCTIVO**

“Es un proceso que parte del estudio de casos particulares para llegar a conclusiones o leyes universales que explican un fenómeno. Utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y las relaciones entre éstos, se complementa con el análisis para separar los actos más elementales de un todo y examinarlos de forma individual.” (Sierra. M, 2012, p.17)

En el siguiente trabajo tenemos que estudiar directamente las opciones que tenemos para realizar las negociaciones con Wholefoods teniendo en cuenta todos los factores que influyen en una exportación para de esta manera buscar el escenario óptimo para que ambas partes salgan beneficiadas.

### **3.1.3 MÉTODO DEDUCTIVO**

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquel que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir: parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez

Nosotros tomaremos en cuenta que el mercado de Estados Unidos siendo el mercado más diverso y más grande que existe hoy en día debemos de tomar en cuenta que al mismo tiempo es uno de los mercados más difíciles de ingresar ya que tiene muchas trabas arancelarias y muchas exigencias en los productos que ingresaran al mercado, de esta manera la empresa tiene que competir con muchas marcas para poder ser parte de este mercado.

### **3.1.4 MÉTODO DE ANÁLISIS**

(Método que descompone) “Este método consiste en revisar los diferentes aspectos que conforman una totalidad, y estudiarlos por separado; se usa a menudo en la elaboración de textos, en la observación de un fenómeno y en general para la comprensión de cualquier realidad.” (Sierra. M, 2012, p.17)

Luego de tener mucha información de productos sustitutos y similares tenemos que realizar un análisis para poder determinar el nivel de aceptación que tendrá nuestro producto tanto para el mercado vegano como al vegetariano y el común, es por esto que tenemos que tener en cuenta que es el mercado más exigente en calidad y es lo que el producto tiene que garantizar para que el proyecto pueda ser factible.

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Esta se apoyará en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como, las obtenidas a través de fuentes bibliográficas, hemerográfica en el caso de Montrade, se utilizará la información que proporciona Whole Foods en relación

a la demanda de quinua y oferta actual de productos similares y sustitutos. La información de la normativa para la exportación de alimentos a Estados Unidos se la tomara de las fuentes que se detallan:

- Environmental Protection Agency (EPA)
- La Food and Drugs Administration (FDA), que pertenece al Department of Health and Human Services (HHS)
- El Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), que pertenece al United States
- Department of Agriculture (USDA)
- El Food Safety and Inspection Service (FSIS), que pertenece al United States Department of Agriculture (USDA)
- El Alcohol and Tobacco Trade and Tax Bureau (TTB), que pertenece al United States Department of the Treasury (Adolfo G, 2010)

### **3.2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

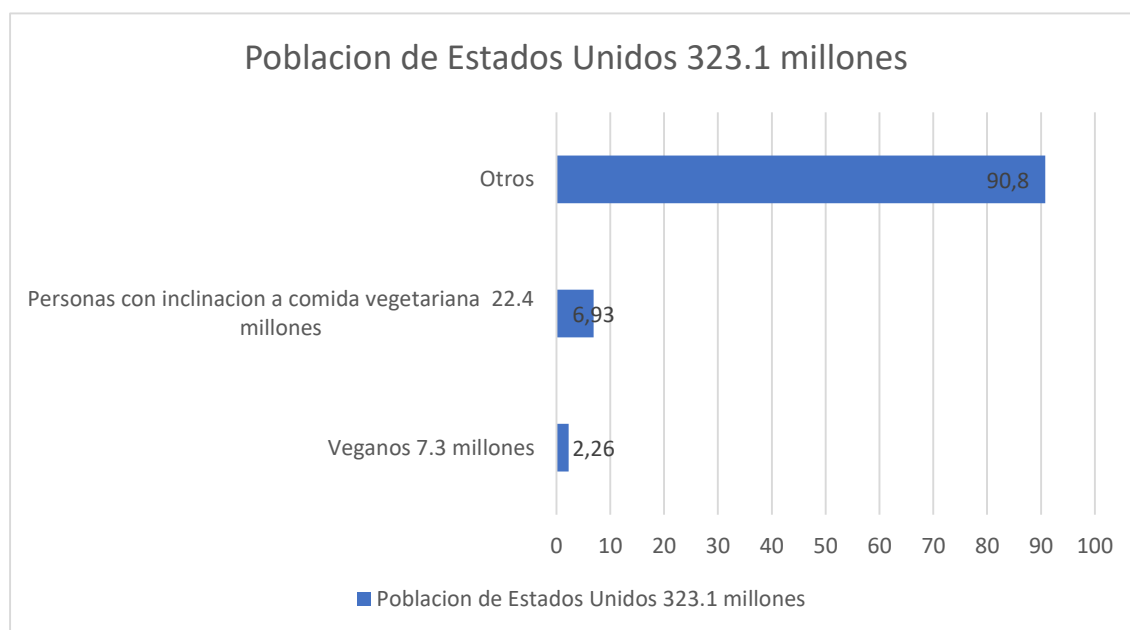
Según (Arias. F, 2006, p.4) una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. Por lo tanto, el presente proyecto se apoyó en una investigación de campo, ya que los datos fueron extraídos en forma directa de la realidad y por el investigador, a través del uso de instrumentos para recolectar la información de la capacidad de producción de Montrade, el tamaño de la demanda de Whole Foods, costos de operación y precios en el mercado tomando como referencia productos similares a Quinotto.

En relación a la investigación de mercado para Montrade, se propone un estudio que permita identificar la forma de acceder al mercado de Estados Unidos, particularmente la cadena de supermercados Whole Foods e identificar una posible conexión con un canal de distribución o la logística más adecuada para Quinotto. La estrategia de Montrade no está determinada, ya que en gran medida depende de la información que se obtenga en función del producto, la clientela y los recursos disponibles, tanto humanos como materiales.

### 3.2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el producto mencionado se realizará un consumo aparente de los productos importados por Estados Unidos de productos similares a la quinua y tomara en cuenta como consumidores a la población de 7.3 millones de personas que son veganas y también 22.4 millones de personas que son vegetarianas o tienen una dieta estilo vegetariano, en total llegan a formar parte de los 29.7 millones de personas que en Estados Unidos forman parte como nuestra población que son posibles consumidores de Quinotto .

Las ventas totales de Wholefoods que han sido de \$12.9 billones in ventas netas anuales, son tan grandes a comparación de otras marcas de supermercados, lo cual nos quiere decir que el mercado vegetariano esta ganado por este tipo de supermercados donde nuestra marca puede llegar a ser un gran éxito y ayudar a que la empresa crezca en ventas y gracias a esta investigación nos hemos dado cuenta que existe un mercado muy grande para Quinotto en Estados Unidos.



#### Ilustración 3. Tabla de población de Consumidores

Elaborado por: David Alejandro Orozco Yáñez

Fuente: Vegetarian times

### **3.3 VARIABLES**

#### **3.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

Plan de Exportación

#### **3.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

Crecimiento y dinamización de mercados para productos derivados de quinua.

### **3.4 IDEA A DEFENDER**

El plan de exportación de Quinotto a Estados Unidos de Norte América, Permitirá que la empresa Montrade S.A. posicione el Quinotto en el mercado Estado Unidense en Whole Foods supermercados.



## **CAPITULO IV: PLAN DE EXPORTACIÓN**

### **4.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **4.1.1 Quienes es Montrade**

**MONTRADE** es una iniciativa ecuatoriana enfocada en crear, desarrollar y exportar productos en base a quinua y de valor agregado.

#### **4.1.2 Misión**

La misión de **MONTRADE** consiste en comercializar productos saludables de quinua diferenciada, de alta calidad, excelente sabor y acorde a estándares de fabricación internacional, con la finalidad de promover el consumo del pseudo-cereal y compartir sus beneficios nutricionales con el mundo.

#### **4.1.3 Visión**

**MONTRADE** tiene como visión convertirse en líder regional de la distribución de productos con quinua, garantizando la colaboración con comunidades de pequeños agricultores, el comercio justo y el rescate y promoción de los cultivos tradicionales andinos.

#### **4.1.4 Capacidad, Experiencia y Habilidades**

Actualmente Quinotto se encuentra posesionado en dos mercados: el local a través de Supermaxi y el mercado chileno; sin embargo, expandirse en el mercado es una oportunidad y una tendencia que debe explorarse para que Montrade se mantenga sostenible en el tiempo. La producción del producto de Montrade depende mucho de sus proveedores y la empresa maquiladora así que su capacidad depende mucho de producción y de su forma de conseguir nuevos proveedores lo cual no limita a su producción del producto a un numero de producción sino de capacidad de búsqueda de proveedores. Para entrar en nuevos mercados, es necesario tener claro en donde se está, los recursos materiales y humanos con los que se cuenta y forman parte de estas

habilidades y hace que la empresa Montrade tenga buena negociación con sus proveedores y limita la cobertura de la empresa.



#### **Ilustración 4. Gama de Productos de Quinotto**

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Montrade S.A

#### **4.1.5 Análisis FODA**

##### **4.1.5.1 FORTALEZAS:**

Montrade está conformada por un grupo de profesionales con formación académica y con experiencia en la producción de alimentos con valor agregado. Una muestra de ello es Quinotto, una innovación en la forma de consumir la quinua.

Por la experiencia y el conocimiento de los socios, la investigación y la innovación son parte de los valores de la empresa. En este contexto, Montrade patenta cada uno de sus productos y se asegura de mantener una buena calidad del producto final.

Montrade es una empresa relativamente nueva, pero cuenta con experiencia en exportación, con conocimiento del mercado externo y proactividad la generación de alianzas estratégicas, esto le permite acceder a la materia prima y manejar la cadena productiva de la quinua hasta llegar al consumidor final.

#### **4.1.5.2 OPORTUNIDADES:**

La quinua ha adquirido una singular importancia en el mercado internacional. Entre los vegetarianos, veganos y celíacos, es una alternativa sana y nutritiva y para el consumidor promedio, es el equivalente a un super alimento.

Por otra parte, la adquisición de Wholefoods por parte de Amazon, permite presumir un incremento en la demanda de quinua.

#### **4.1.5.3 DEBILIDADES:**

Actualmente, Montrade no cuenta con infraestructura propia, por tanto, debe pagar a una empresa de alimentos por la elaboración de Quinotto, esto afecta directamente a su margen de utilidad. Montrade, tampoco cuenta con producción propia de quinua, depende de los proveedores, por lo tanto, el trabajo de Montrade se centra en gran parte en mantener una buena relación y vigilar el cumplimiento de los estándares exigidos por sus clientes.

#### **4.1.5.4 AMENAZAS:**

La creciente demanda por quinua ha motivado a los países de interés a empezar con una producción propia de quinua y de alimentos procesados con características similares a Quinotto.

#### **4.1.6 PROYECCIONES FUTURAS DE MONTRADE**

En relación con el modelo de distribución de Quinotto acorde a las alternativas de ingreso al mercado americano y a los recursos que posee la empresa, se establece que Montrade se encuadrada en la industria de alimentos, enfocando su actividad económica en un el nicho de consumidores de productos sanos y naturales.

La obtención de materia prima (Quinua y vegetales), se plantea como una responsabilidad de la empresa en el marco de la estrategia para mantener la calidad de sus productos, para lo cual mantiene una estrecha relación con los productores de

quinua orgánica (personas dedicadas sólo a actividades primarias no industriales) pero no invierte en infraestructura industrial.

Por otra parte, el Plan de Exportación tiene una recopilación de información orientada a un ciclo de venta largo, la experiencia en Chile, le permite a Montrade proyectar iniciar sus actividades en el mercado de Wholefoods, el primer año con tres containers y el segundo cuatro y así sucesivamente, fundamentada en una relación comercial a largo plazo, en el que los canales de distribución cumplen un rol importante en todas las etapas que atraviesa Quinotto, desde el fabricante al consumidor final.

En este contexto, llegar al mercado de Estados Unidos de América, ha centrado su estudio en Wholefoods porque este supermercado fue identificado como el canal ideal para llegar al segmento de la población objetivo, dada la especialidad de la empresa, de sus servicios y del volumen de la oferta. En este sentido, la empresa para que su producto Quinotto, ingrese al mercado de los Estados Unidos toma como primera alternativa aplicar a la página web del Supermercado Wholefoods.

## 4.2 ESTRUCTURA PARA INGRESO AL MERCADO

### 4.2.1 Clasificación Arancelaria



### Ilustración 5. Clasificación Arancelaria

Elaborado por: David Alejandro Orozco Yáñez

Fuente: David Alejandro Orozco Yáñez

### 4.2.2 Descripción del consumo

Para identificar las oportunidades de mercado para Quinotto en el supermercado Wholefoods en Estados Unidos de Norte América, es importante definir el perfil de consumidor de Wholefoods. En este contexto, basándonos en la información de la

página web del supermercado se identifican claramente cuatro tipos de consumidores de interés para Wholefoods:

- Los vegetarianos, suelen evitar la carne, las aves de corral y el pescado. Sin embargo, las dietas vegetarianas en realidad varían en qué alimentos están incluidos o excluidos. Por ejemplo, algunos vegetarianos comen queso, productos lácteos, huevos e incluso pescado, mientras que otros no. Los vegetarianos suelen consumir menos grasas saturadas y colesterol y más fibra y fitoquímicos que los seguidores de la dieta estándar.
- Los veganos, además de no comer carne, aves de corral o pescado como los vegetarianos, evitan otros productos animales y subproductos como huevos, productos lácteos y miel, incluye alimentos que contienen estos productos.
- El consumidor PALEO, tiene un estilo de vida que basa la salud y el bienestar en el consumo de alimentos libres de granos, azúcar refinada, legumbres, productos lácteos, aditivos artificiales y alimentos altamente procesados.
- Celíacos, integrado por consumidores que tienen un trastorno digestivo crónico en el cual aquellos que ingieren gluten experimentan una respuesta inmune. No existe una cura para el celiaco, aunque se puede manejar siguiendo una dieta libre de gluten; por consiguiente, excluyen de su dieta: trigo, centeno, cebada, avena.

Desde esta perspectiva, Quinotto cumple con las expectativas de tres tipos de consumidores de Wholefoods: vegetarianos, veganos y celíacos.

#### **4.2.3 Principales competidores**

La oferta de quinua y sus derivados en Whole Foods es amplia, aproximadamente 612 formas de consumir la quinua, una muestra de la oferta de los actuales proveedores se presenta en el siguiente cuadro.

Tabla 2: Oferta de Quinoa en Whole Foods

<b>PRODUCTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>Grado de aceptación</b>	<b>RECOMENDACION</b>
QUINOA PILAF	Cerezas secas y nueces tostadas agregan un maravilloso sabor y color	15%	Sírvalo junto con pollo o salmón asado y una ensalada verde.
KEEN ONE QUINOA Productor local, materia prima importada de Bolivia	Comidas de quinoa rápidas que pueden rehidratarse agregando agua caliente directamente en el paquete o en la estufa.	16%	Opciones completas desde al desayuno a la cena. Su política se enmarca en el comercio justo.
ALTER ECO RED QUINOA Comercio Orgánico y Comercio Justo Cooperativa ANAPQUI en Bolivia.	Quinoa Roja Certificada	3%	Versatilidad para preparar
DREAM BLENDS RICE QUINOA DRINK	Bebida de quinoa	2%	Se potencia su valor nutritivo con vitaminas y semillas de girasol
365 EVERYDAY VALUE®	Quinoa orgánica pre cocida con vegetales	18%	Productos sanos a precios accesibles
ALTER ECO ORGANIC ROYAL RAINBOW QUINOA Bolivia	Quinoa Roja con certificación orgánica	7%	Productos pre cocidos y barras energéticas con chocolate
AMY'S KITCHEN AMY'S LIGHT AND LEAN QUINOA	Quinoa con vegetales	6%	Productos pre cocidos con 300 calorías o menos
ORGANIC GLUTEN FREE QUINOA RICE & SHINE HOT CEREAL	Quinoa con vegetales	8%	Productos pre cocidos con vegetales
ENGINE 2® PLANT-STRONG® PURPLE CORN, QUINOA & GARLIC POPPED CRISPS	Galletas de quinoa	25%	Snack

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Whole Foods

#### **4.2.4 Tecnología**

La empresa, actualmente carece de instalaciones para llevar a cabo procesos de elaboración por lo que para la manufactura de Quinotto, utiliza los servicios de una empresa local del sector alimentos, de este modo el cumplimiento de los estándares de inocuidad alimentaria, los salarios y las condiciones de trabajo de los trabajadores, no son responsabilidad directa de la empresa.

##### **4.2.4.1 Estándares de Calidad y Certificados**

Todos los productos son evaluados cuidadosamente, aunque en la etiqueta de cada producto no necesariamente constan todos sus ingredientes, Whole Foods solicita al proveedor una descripción completa del contenido y proceso de elaboración de los productos que se ofertan, sus requerimientos básicos son:

- Alimentos sin conservantes artificiales, colorantes, sabores, edulcorantes y grasas hidrogenadas.
- Alimentos de sabor agradable, frescos, sanos y seguros para comer.
- Alimentos cultivados orgánicamente.
- Alimentos y productos nutricionales que respaldan la salud y el bienestar.

La empresa para poder formar parte de la cadena de Whole foods pide unos certificados que debe contar la empresa los cuales abarcan muchos certificados nacionales pero al momento de exportar, la cadena de supermercados pide dos certificados el cual la empresa cuenta que son:

- ISO 22000
- Certificado USDA
- Fairtrade International
- Gluten Free Certified

La norma ISO 22000 es un certificado internacional que después de cumplir con un sistema controlado de gestión en seguridad alimentaria el cual garantiza buenas prácticas de manufactura que respaldan que un producto sea consumido de manera segura y que todo su proceso de producción sea idóneo y tenga inocuidad.

Todas las cadenas alimentarias o derivadas deben utilizar esta norma para crear un vínculo de seguridad a sus consumidores ya que no significa que solo ellos tienen la ISO 22 000 sino también las empresas que los ayudan para sus ingredientes, material de envasado, y otros factores primordiales para la producción del producto.

Es común que toda empresa quiera complementar con la ISO 9001 para que sus procesos sean respaldados por entidades que tienen el control de los procesos de producción y que garantiza productos de la mejor calidad posible sin ingredientes no aceptados o aditivos que dañen a la salud por lo general combina con estos tipos de elementos:

- Comunicación interactiva
- Gestión de sistemas
- Control de los riesgos de Seguridad Alimentaria mediante programas de requisitos previos y planes HACCP
- Mejora continua y actualización del sistema de gestión de Seguridad Alimentaria

Con sus beneficios que son:

- Introducir procesos reconocidos internacionalmente en su empresa
- Facilitar el cumplimiento de la legislación de aplicación
- Ofrecer a proveedores y partes interesadas confianza en sus controles de riesgos
- Controlar de forma eficiente y dinámica los riesgos para la seguridad alimentaria
- Establecer dichos controles de riesgos en su cadena de suministro
- Proporcionar confianza a sus consumidores
- Introducir la transparencia respecto a las responsabilidades
- Mejorar y actualizar de forma continua sus sistemas para que sigan siendo eficaces

Como se puede observar los beneficios que da una certificación ISO 22000 es muy importante para la empresa Montrade S.A. ya que ayuda a que la empresa pueda crecer de una manera fácil y sencilla de manera internacional sin tener muchos impedimentos o restricciones y abre una puerta a mejores procesos de producción. (BSIgroup, 2018)



#### 4.2.5 Costo del Producto, Precio al público

Son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto. (FAO, n.d.)

##### 4.2.5.1 Fijación de Costos para Producto Quinotto de 170g

Tabla 3: Costos de Producción de Quinotto de 170 g

Descripción	Hist.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Materia Prima</b>	0.95	0.95	0.97	0.99	1.01	1.03
<b>Costos Directos de fabricación</b>	0.55	0.55	0.56	0.57	0.58	0.60
<b>Costos Indirectos de fabricación</b>	0.25	0.25	0.26	0.26	0.27	0.27
<b>Total, Costos</b>	1.75	1.75	1.79	1.82	1.86	1.89

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Montrade S.A.

Como podemos observar para definir los costos totales sumamos los gastos de materias primas, costos directos de fabricación, costos indirectos de fabricación, lo cual da un total de 1.75 \$ por cada producto de 170g en su presentación del producto nacional e internacional el año histórico es igual que el primer año porque se toma en cuenta como referencia después de este y se incrementa de acuerdo al IPC ( Incremento de precios al consumidor) el cual esta con una variación anual de 0.20 y de esta manera se proyecta el posible incremento en costos para los siguientes cinco años.

#### Fijación de precio

Tabla 4: Fijación de Precio de Quinotto de 170 g

Descripción	Hist.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto terminado	1.75	1.75	1.79	1.82	1.86	1.89
Utilidad 38 %	0.66	0.67	0.68	0.69	0.71	0.72
Iva 12 %	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29
Precio Nacional del Producto	2.7	2.71	2.75	2.80	2.85	2.90

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Montrade S.A.

Montrade Fija su precio sumando el costo de producto terminado más una utilidad del 38% y también después de pagar el IVA que es 12% el precio que pone Montrade para su producto es de 2.70\$ para la presentación individual de 170g que es la presentación nacional, el cual en comparación a productos similares en Ecuador está al mismo rango de precios y de igual manera se proyecta el posible incremento de costos y precios para los siguientes cinco años.

#### 4.2.5.2 Costos de Exportación

Contenedor de 20'STD con 530 cajas (10600 Unidades)

Tabla 5: Costos de Exportación para Quinotto de 170 g

Detalle	Costos
Lump Sum	USD 1,150.00
Terminal Handling Charge Orig.	USD 150.00
Emisión y admin de BL	USD 100.00
Manipuleo / cntr	USD 110.00
Inspección canina Cntr refrigerado	USD 5.00
Pago local flete (ISD) / cntr	USD 110.00 Flete prepago.
Pago local THC (ISD) / cntr	USD 15.00 THC prepago.
DG admin / BL	USD 15.00 Carga DG.
Otros gastos de Exportación	USD 1,500.00
Total, Gastos de Exportación	USD 3,155.00`

**Elaborado por:** Hapag-Lloyd

**Fuente:** Montrade S.A.

Montrade usa una transnacional que le ayuda a que su producto llegue a Estados Unidos al almacén de Wholefoods llamada Hapag-Lloyd la cual con todos los gastos de salida del país conjunto con gastos de manipuleo y porcentaje de profesionalismo cuesta a Montrade 3,155.00\$ por el envío de un contenedor estándar de veinte pies con un total de unidades de 10600 por contenedor.

### 4.2.5.3 Precios para el cliente en el extranjero

Tabla 6: Precio de Exportación para Quinotto de 170g

Descripción	Histórico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Producto</b>	2.7	2.705	2.75	2.80	2.85	2.90
<b>Gastos de Exportación</b>	0.2976	0.30	0.33	0.36	0.40	0.44
<b>Costo de producción internacional</b>	3.00	3.00	3.08	3.16	3.25	3.34
<b>Utilidad 10%</b>	0.30	0.30	0.31	0.32	0.32	0.33
<b>Precio Internacional del Producto</b>	3.30	3.30	3.39	3.48	3.57	3.67

Elaborado por: David Alejandro Orozco Yáñez

Fuente: Montrade S.A.

Montrade después de analizar el mercado de estados unidos en comparación a sus principales rivales empieza con su producto en 2.70\$ por la presentación de 170g que es la misma presentación tanto nacional como internacional, más los gastos de exportación. Los gastos de exportación se consigue multiplicando por la variación que existe anual del diez por ciento y de esta manera podemos proyectar los gastos de exportación para los siguientes cinco años, además la empresa tiene un porcentaje extra de utilidad de un diez por ciento adicional al que tiene nacional el cual nos da el precio internacional del producto en 3.30\$ que a diferencia de su competencia en Wholefoods le brinda una ventana de veinte centavos a comparación de su competencia para que la empresa decida el margen de ganancia por unidad y puedan colocar con un precio competitivo, el cual les ayude a vender a ellos y genere más ventas a Montrade al mismo tiempo.

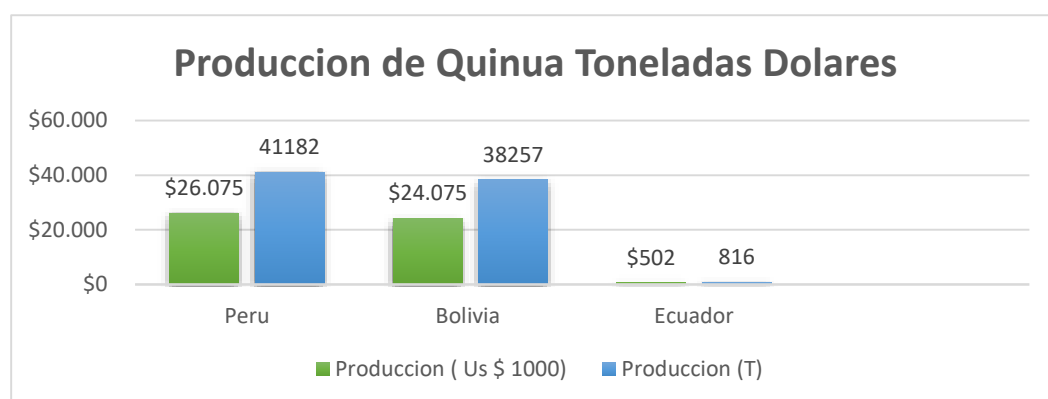
## 4.3 MERCADO

En toda actividad económica se fija el precio de venta considerando recuperar los costos totales de la operación más un beneficio de acuerdo a la información disponible con respecto a los precios internacionales de la quinua, en las provincias de Saskatchewan y Alberta en Canadá el costo de producción por acre (4047 m2) en dólares canadienses fue de \$175.54 (\$131.14 USD) para quinua convencional y \$108.55 (\$81.09 USD) para quinua orgánica; concluyendo que la quinua convencional produce 800 libras por acre y

cuesta \$0.30 por libra, por lo que es más productivo sembrar quinua que canola, pero produce menos ingresos que la producción de trigo. Por otra parte, la Quinua orgánica produce 400 libras por acre y \$0.60 por libra, obteniéndose como resultado 2.5 veces más de retorno que la canola y casi el doble que el trigo. (Smith, 2017)

En estados Unidos el Precio de venta de una libra de Quinua está en \$2.85 USD, por consiguiente, Montrade propone ingresar con la presentación de Quinotto de 170 g de quinua procesada y precocida con vegetales al casi mismo precio esto le permite cubrir sus costos de producción y de operación y obtener un margen ganancia para la compañía, ingreso primordial para el crecimiento de ella. Estados Unidos está conformado por 50 estados y un distrito federal. También tiene varios territorios dependientes ubicados en las Antillas y en Oceanía

**Población 2017:** 325.231.600 habitantes



### Ilustración 6. Análisis de Producción de Quinua Latinoamérica

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Diana Del Castillo Munayco

Obtener la demanda insatisfecha en la cadena Wholefoods en relación a la quinua y sus derivados, no es posible. Por lo tanto, para tener una referencia del comportamiento de cliente de Wholefoods, se revisó Infoscout, que caracteriza a los compradores de Whole Foods como personas que tienen ingresos muy altos, asiáticos y de mediana edad. En general, los compradores de Whole Foods tienden a hacer compras pequeñas o medianas. Los datos de los ejemplos de compradores a continuación provienen de recibos de compradores reales de Whole Foods.



**Ilustración 7. Compradores de Wholefoods**

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Infoscout 2015

En cuanto a la estructura de la población que compra en Wholefoods, Infoscout los caracteriza, como personas asiáticas de sexo masculino, sin niños, con educación superior y altos ingresos (grafico 6)

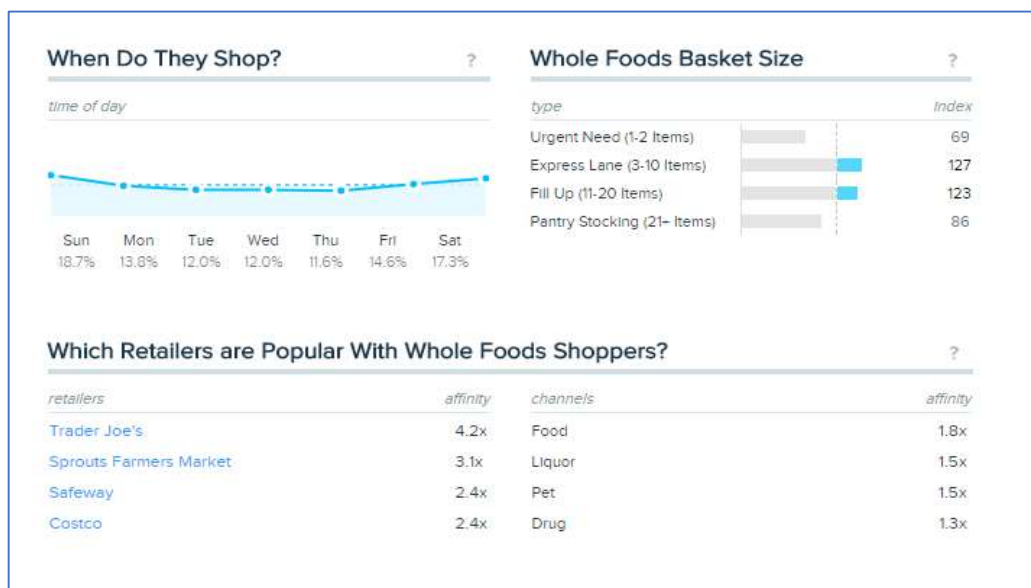


**Ilustración 8. Análisis demográfico de los compradores de Wholefoods**

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Infoscout 2015

De acuerdo al grafico 7, los compradores de Wholefoods, prefiere comprar en fines de semana, como máximo 20 artículos



## Ilustración 9. Compradores de Wholefoods

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Infoscout 2015

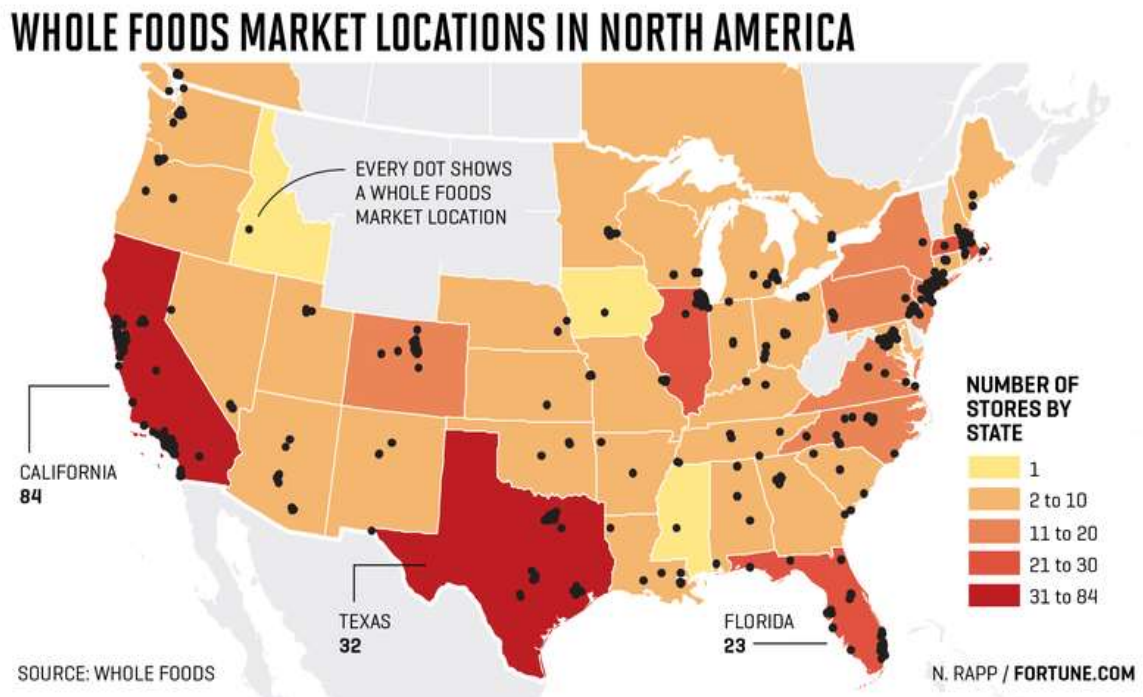
### 4.3.1 Caracterización de Cadena Whole Foods

Supermercado Whole Foods, es una cadena de comida orgánica con amplia cobertura en los Estados Unidos a través de sus 365 locales, 13 almacenes en Canadá y 9 en el Reino Unido. La cadena de supermercados tiene una clara orientación ecológica y promueve la alimentación sana y natural desde septiembre de 1980; sin embargo, es considerada una tienda de lujo por sus altos precios.

En junio de 2017 fue adquirida por Amazon, lo cual nos permite conjeturar que potenciará su internacionalización. Amazon cuenta con su propia sección de alimentación, en varios países, así, por ejemplo, en España ofrece servicio de envío a casa desde hace aproximadamente un año, en EEUU la plataforma está mucho más evolucionada y su uso mucho más extendido (también disponen de AmazonFresh), por lo que apoyarse en un gigante de la alimentación como Whole Foods es una estrategia que le permitirá cobertura física.

### 4.3.2 Cobertura de Whole Foods en Estados Unidos

La compra online de alimentación actualmente recibe un fuerte impulso, pero aún no supera a la compra directa en el supermercado; desde esta perspectiva Whole Foods presenta una "simbiosis" entre lo online y lo físico. Entregar ciertos productos en menor tiempo es una promesa confiable al contar con todo el arsenal de estos supermercados, lo que también hace que la variedad de productos crezca, con una mayor oferta de un tipo de comida en alza: la orgánica y saludable ya que cuenta con supermercados a un estimado de 5 locales por estado en sus ciudades más grandes e importantes, de esta manera en algunas ciudades cuenta con algunos locales como son las grandes capitales de Estados Unidos y en algunos lugares con sus comisariatos 365 que quiere decir que todos los días se encuentra abierto a cualquier hora, siendo así su distribución de una manera más fácil y de esta manera conservando su clientela exigente y satisfecha.



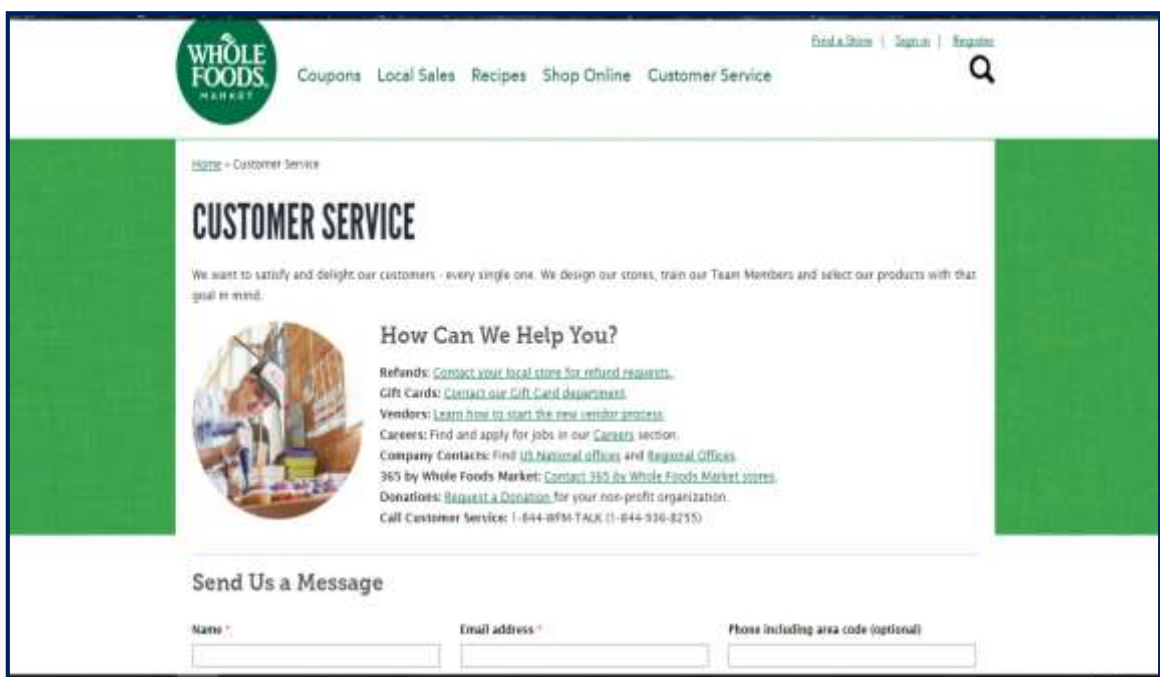
**Ilustración 10. Ubicaciones de sus 365 comerciales en Estados Unidos**

**Elaborado por:** Nicolas Rapp/Fortune/Time inc

**Fuente:** Fortune

### 4.3.3 Compra Online en Supermercados Whole Foods

La fuerte presencia de las redes sociales y el desarrollo de múltiples plataformas les facilitan a las empresas acceder a información relevante de sus clientes. El día de hoy si no estás online, no estás; Las compras por internet tienen limitantes que Whole Foods procura compensar, a través de su página web se procura obtener datos exactos e información sobre sus clientes en relación a sus gustos personales, sus opiniones con respecto a la empresa, al servicio y productos ofertados, estos datos son procesados por los empleados de atención al cliente, para mejorar su experiencia y compensar la atención física que se recibe en el local.

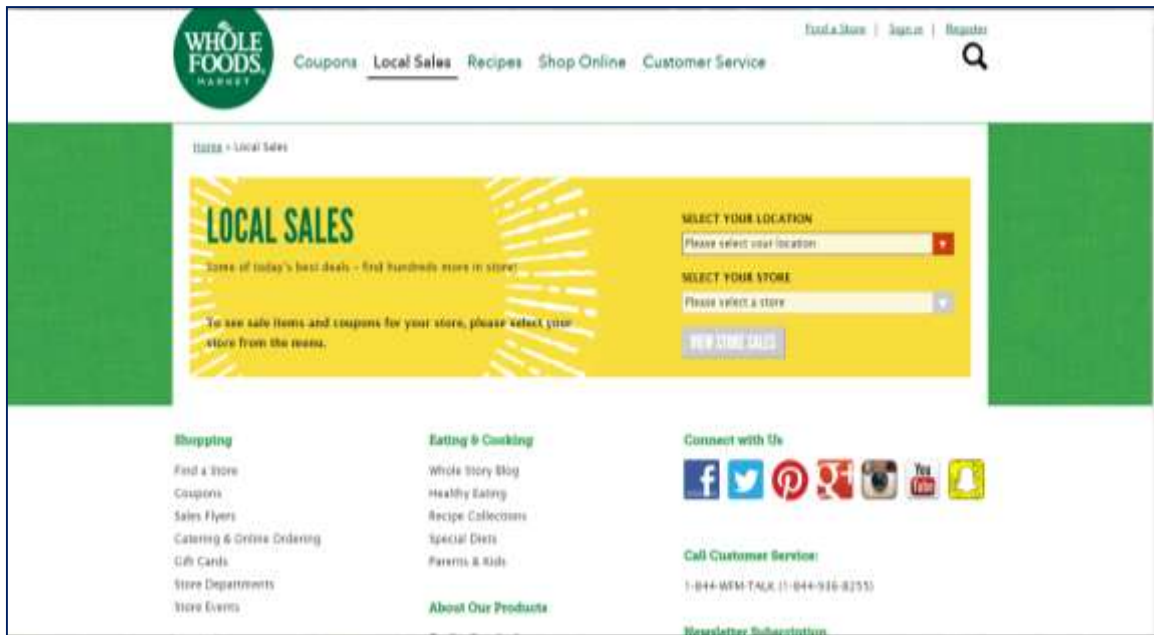


**Ilustración 11. Whole Foods servicio al cliente**

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Whole Foods





**Ilustración 12. Proceso de compra online**

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

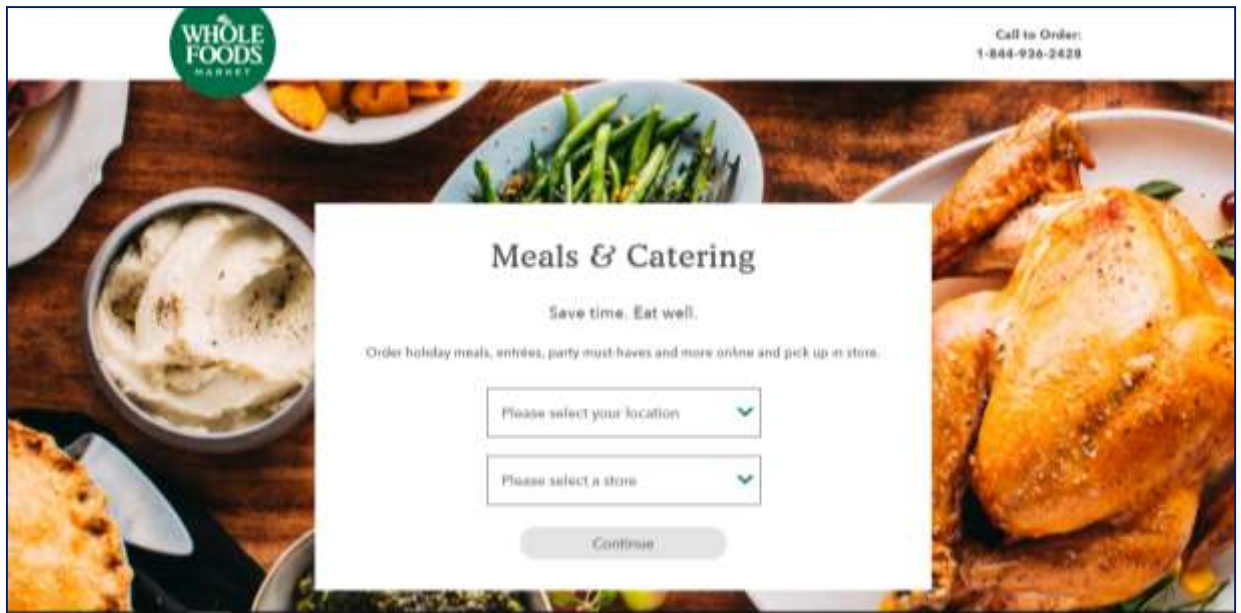
**Fuente:** Whole Foods



**Ilustración 13. Línea de productos cocidos o pre cocidos**

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

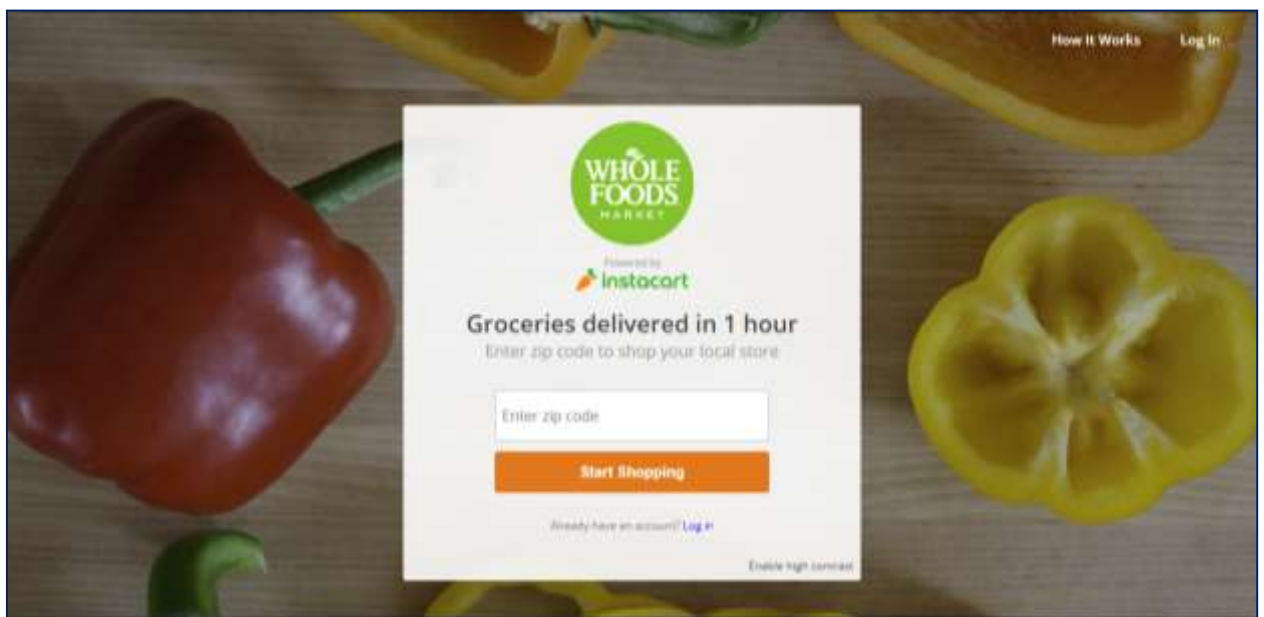
**Fuente:** Whole Foods



**Ilustración 14. Forma de pedir catering o Comidas según tu ubicación**

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Whole Foods



**Ilustración 15. Tiempo de Entrega Promedio**

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Whole Foods

### 4.3.4 Barreras de Calidad e Impedimentos de Ingredientes

#### 4.3.4.1 Estándares de Calidad

Todos los productos son evaluados cuidadosamente, aunque en la etiqueta de cada producto no necesariamente constan todos sus ingredientes, Whole Foods solicita al proveedor una descripción completa del contenido y proceso de elaboración de los productos que se ofertan, sus requerimientos básicos son:

- Alimentos sin conservantes artificiales, colorantes, sabores, edulcorantes y grasas hidrogenadas.
- Alimentos de sabor agradable, frescos, sanos y seguros para comer.
- Alimentos cultivados orgánicamente.
- Alimentos y productos nutricionales que respaldan la salud y el bienestar.

#### 4.3.4.2 Ingredientes que no son aceptados dentro del producto

La confianza de los clientes se cultiva a través de sus estrictos controles en cuanto a grasas hidrogenadas y colores artificiales, sabores, conservantes y edulcorantes. La tabla 6 presenta la lista de ingredientes que son inaceptables en los alimentos; en este sentido, es importante destacar que los productos pueden ser rechazados, aunque no contengan ninguno de los ingredientes que se detallan.

Tabla 7: Ingredientes inaceptables en un alimento

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<input type="checkbox"/> Acesulfame-K (acesulfame potassium) <input type="checkbox"/> Acetylated esters of mono- and diglycerides <input type="checkbox"/> Ammonium chloride <input type="checkbox"/> Edulcorantes artificiales <input type="checkbox"/> aspartame <input type="checkbox"/> azodicarbonamide <input type="checkbox"/> Aceite	<input type="checkbox"/> Benzoates in food <input type="checkbox"/> Benzoyl peroxide <input type="checkbox"/> BHA (butylated hydroxyanisole) <input type="checkbox"/> BHT (butylated hydroxytoluene) <input type="checkbox"/> Bleached flour <input type="checkbox"/> Bromated flour <input type="checkbox"/> Brominated vegetable oil (BVO)	<input type="checkbox"/> Calcium bromate <input type="checkbox"/> Calcium disodium EDTA <input type="checkbox"/> Calcium stearoyl-2-lactylate <input type="checkbox"/> caprocarylobehenin <input type="checkbox"/> Carmine <input type="checkbox"/> Certified colors <input type="checkbox"/> Cyclamates <input type="checkbox"/> Cysteine (l-cysteine), como aditivo de productos de panadería	<input type="checkbox"/> DATEM (Diacetyl tartaric and fatty acid esters of mono and diglycerides) <input type="checkbox"/> Dimethylpolysiloxane <input type="checkbox"/> Dioctyl sodium sulfosuccinate (DSS) <input type="checkbox"/> Disodium calcium EDTA <input type="checkbox"/> Disodium dihydrogen EDTA <input type="checkbox"/> Disodium guanylate

parcialmente hidrogenado		<input type="checkbox"/> Colores artificiales	<input type="checkbox"/> Disodium inosinate
<b>E</b> <input type="checkbox"/> EDTA <input type="checkbox"/> ethyl vanillin <input type="checkbox"/> ethylene oxide <input type="checkbox"/> Ethoxyquin	<b>F</b> <input type="checkbox"/> FD & C colors <input type="checkbox"/> foie gras	<b>G</b> GMP (disodium guanylate)	<b>H</b> <input type="checkbox"/> Hexa-, hepta- and octa-esters of sucrose <input type="checkbox"/> High fructose corn syrup
<b>I</b> IMP (disodium inosinate)	<b>J</b> <input type="checkbox"/> Lactylated esters of mono- and diglycerides <input type="checkbox"/> Lead soldered cans	<b>M</b> <input type="checkbox"/> Methyl silicon <input type="checkbox"/> Methylparaben <input type="checkbox"/> Microparticulated whey protein derived fat substitute <input type="checkbox"/> Monosodium	<b>N</b> <input type="checkbox"/> Natamycin <input type="checkbox"/> Nitratos y nitritos sintéticos
<b>P</b> <input type="checkbox"/> Polydextrose <input type="checkbox"/> Potassium benzoate <input type="checkbox"/> Potassium bromate <input type="checkbox"/> Potassium sorbate <input type="checkbox"/> Propionates <input type="checkbox"/> Propyl gallate <input type="checkbox"/> Propylparaben <input type="checkbox"/> Peróxido de calcio <input type="checkbox"/> Propionato de calcio	<b>S</b> <input type="checkbox"/> Saccharin <input type="checkbox"/> Sodium aluminum sulfate <input type="checkbox"/> Sodium benzoate <input type="checkbox"/> Sodium diacetate <input type="checkbox"/> Sodium nitrate/nitrite <input type="checkbox"/> Sodium stearoyl-2-lactylate <input type="checkbox"/> Solvent extracted oils, as standalone single- ingredient oils (a excepcion del aceite de uva). <input type="checkbox"/> Sucroglycerides <input type="checkbox"/> Sucrose polyester <input type="checkbox"/> Sulfites (excepto en vinos o sidra) <input type="checkbox"/> Sabores artificiales <input type="checkbox"/> Sacarina de calcio	<b>T</b> <input type="checkbox"/> TBHQ (tertiary butylhydroquinone) <input type="checkbox"/> Tetrasodium EDTA	<b>V</b> Vanillin, se rechaza si no es un derivado natural de la vainilla

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Whole Foods

### 4.3.5 Proceso de Registro para ser Proveedor de Whole Foods

Supermercados Whole Foods, tiene como política presentar productos nuevos e innovadores, por esta razón está abierto a nuevas ofertas.

- Regístrese en RangeMe
- Cree una empresa Range Me y un perfil de producto y cargue la información de su producto
- Categorías:
  - **Tienda de comestibles:** incluye productos secos, lácteos, congelados y mercadería en general
  - **Todo el cuerpo:** suplementos, cuidado corporal, prendas de vestir y artículos de estilo de vida
  - **Alimentos preparados:** Carne, Mariscos
  - **Especialidad:** que incluye queso, cerveza y vino
- Todos los productos deben cumplir con nuestros estándares de calidad.
- Enumerar todos los ingredientes en la presentación en línea;
- Los compradores le proporcionarán una lista completa y revisarán más si el producto se selecciona.

### 4.4 Recursos Humanos

La empresa cuenta con un personal capacitado para poder cumplir con todas sus metas a largo y corto plazo a logrado acuerdos comerciales que posee con proveedores y la empresa que le ayuda a maquilar la materia prima incrementando su valor agregado y de esta manera lograr un producto de primera con altos estándares de calidad y de manufactura. Cuenta con más de diez proveedores de quinua de primera calidad los cuales disponen de quinua en grandes cantidades a un precio cómodo y accesible para poder realizar estos acuerdos comerciales internacionales. La primera exportación a Chile probó que Montrade está lista para exportar un producto de calidad muy competitivo y con excelente precio en el mercado al ser un producto poco conocido y muy interesante al momento de la compra.

Montrade cuenta con una estructura organizacional horizontal donde que los inversionistas son los mismos administradores y los encargados de que cada proceso

que realiza sean los primordiales para poder mantener su marca y la calidad y también con la ayuda de un bróker el cual le ayuda a la empresa que pueda competir con su producto de manera nacional e internacional.

Las personas que trabajan en Montrade tienen experiencia en exportaciones a grandes dimensiones como también en alimentos de exportación tanto industriales como de materia prima, también tienen mucha experiencia en acuerdos comerciales y el conocimiento de otros mercados como se desenvuelven y las cultura que pide de un producto lo cual hace que la empresa tenga un ambiente muy internacional, con expertos en lo que hacen y para de esta manera garanticen que todos sus consumidores estén satisfechos con el producto que adquirieron y se vuelvan consumidores activos o habituales de Montrade.

#### 4.5 MODELO DE NEGOCIO

La decisión de internacionalizar la empresa se tomó desde el inicio de las actividades comerciales de Montrade, para ello se consolidó dos alianzas estratégicas:

1. Relación Montrade proveedores de quinua, para garantizar una producción orgánica de quinua que cumpla con estándares de calidad.
2. Relación Montrade empresa de alimentos con el objetivo de dar valor agregado a la quinua y garantizar la inocuidad del alimento, el producto es Quinotto en todas sus versiones.

Estas alianzas estratégicas, permite que cada empresa se mantenga económica y administrativamente independiente y le permite a Montrade un ahorro en los gastos que implica la constitución de una empresa de alimentos, permisos y la infraestructura.

ALIANZAS	MONTRADE PROVEEDORES	MONTRADE EMPRESA DE ALIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades clave</li> <li>• Recursos clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de quinua orgánica</li> <li>• Tierras de cultivo</li> <li>• Labores agrícolas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y Empaque De Quinotto</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Maquinaria</li> <li>• Permisos para la Producción de Alimentos</li> </ul>

## **Ilustración 16. Alianzas Estratégicas**

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Modelo de negocio Montrade

### **4.6 CANAL DE DISTRIBUCION**

La distribución comercial es un aspecto importante para llegar al consumidor de interés; sin embargo, los canales de distribución han evolucionado con la presencia del internet. Actualmente un mundo globalizado tiene dinámicas que deben ser estudiadas en términos económicos, sociales y políticos; un canal de distribución no se limita al transporte del producto si no que permite la comunicación, los flujos financieros y reducir el número de operaciones comerciales.

El modelo propuesto para Montrade, considera un análisis cualitativo y cuantitativo, en este sentido, se aplica criterios tales como: limitar procesos de intermediación, para evitar incrementos en el precio que afecten la competitividad del producto, eficiencia del sistema, el grado de comunicación que se puede tener con el cliente, compatibilidad con la empresa, compatibilidad con el mercado y compatibilidad con el producto.

Con estos criterios, para ingresar al mercado americano, se estudian dos alternativas:

1. Negociar directamente con el supermercado y encargar todo el proceso de comercialización al supermercado. Indudablemente, tiene la desventaja de limitar la comunicación y relación personal con el cliente.
2. Negociar con intermediario comercial que recoja el producto en puerto, y se encargue de la entrega al supermercado, pero que a la vez supervise el movimiento del producto en percha.

La relación con el intermediario local debe ser de confianza y conocimiento mutuo, por lo tanto, ambas partes deberán demostrar solvencia financiera. Montrade debe demostrar la capacidad de cubrir los costos de exportación y mantener estabilidad y frecuencia en la oferta y el intermediario debe conocer y promover Quinotto.

#### 4.7 Logística y Transporte.

Para reducir los costos de exportación se utiliza el barco como medio de transporte, sin embargo, el acuerdo comercial al que se llegue con el supermercado delimitara los volúmenes de producto, y esto afecta directamente a los costos de exportación.



#### Ilustración 17. Canales de distribución

Elaborado por: David Alejandro Orozco Yáñez

Fuente: Modelo de negocio Montrade

#### 4.8 PROPUESTA DE VALOR

Quinotto, un producto a base de quinua en las presentaciones: quinua en grano entero, quinua con hongos, sopa de quinua con maní, quinua con tomate, quinua con albahaca, quinua con granos andinos y quinua con pimiento.





## Ilustración 18. Propuesta de valor

Elaborado por: David Alejandro Orozco Yáñez

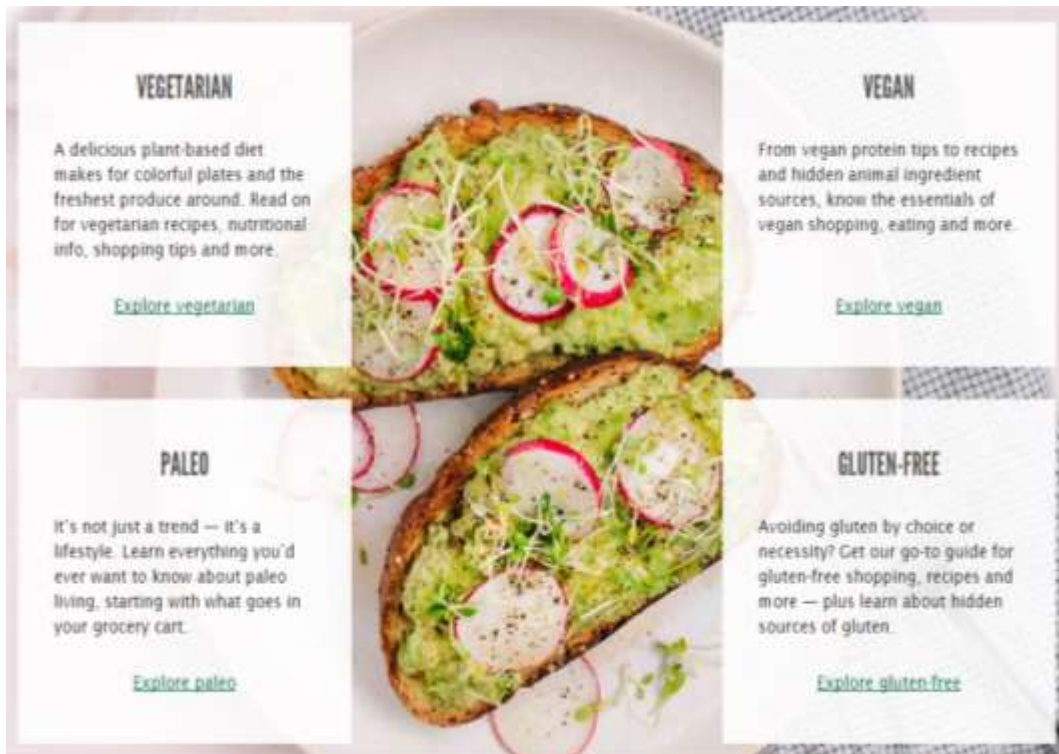
Fuente: Modelo de negocio Montrade

### 4.8.1 Relación con los clientes

La limitación de Montrade en un buen conocimiento del mercado destino motiva a llevar una agenda de ferias para promocionar Quinotto, esto permite a Montrade familiarizarse con las costumbres y usos locales, esto debe ser tomado en cuenta incluso para el diseño y etiquetado del producto.

La información con respecto a la descripción y contenido de Quinotto, probables alérgenos y su forma de preparación está en inglés.

El precio de Quinotto va a determinar en gran medida su competitividad en la percha, sin embargo, al costo de producción es necesario sumar los gastos de exportación (transporte, Estrategia de penetración al mercado meta compatible con los objetivos de la empresa.



### Ilustración 19. Segmento de clientes

Elaborado por: David Alejandro Orozco Yáñez

Fuente: Modelo de negocio Montrade

## 4.9 Riesgos y planes de contingencia

La empresa por el momento como no posee su propia materia prima esta depende de sus proveedores y también depende de la empresa maquiladora para poder cumplir sus acuerdos comerciales la cual es un gran riesgo de poder quedar mal con algunos acuerdos si la producción de quinua de sus productores no satisface la demanda es por esto que la empresa esta poniendo como propuesta primero poner poder plantar la quinua para que tengan como un respaldo al principio y con el tiempo poder cumplir con las exportaciones con su propia producción y después de un periodo ellos mismo maquilar y no depender de nadie más.

La empresa cuenta con algunos riesgos principalmente de manipuleo del producto el cual puede hacer que el producto llegue de mala calidad o se pierda totalmente es por eso que pagan por un seguro de mercancía para garantizar que el producto llegue en su mejor estado al mercado donde se lo desea mandar, es por esto que la empresa toma muy en cuenta el momento de contratar seguros como es el seguro de crédito a la

exportación ya que ayuda a que la mercancía esté asegurada tanto por riesgos ordinarios como puede ser perdidas, destrucción entre otros y extraordinarios como pueden ser riesgos políticos, meteorológicos, entre otros.

Los riesgos siempre es una parte fundamental para las exportaciones en el Ecuador ya que al ser un país del tercer mundo significa que tenemos que tener mucho cuidado como mandamos los productos para países del primer mundo de esto está totalmente consiente Montrade gracias a su conocimiento de mercados en el extranjero es por eso que para contrarrestar sus riesgos de salubridad contratan la maquila de Mc McCartney que es una transnacional que tiene muchos años de experiencia en el mercado de Estados Unidos y por esto ya tiene todos los permisos y reglamentos que este país pide y gracias a esto Montrade ahorra mucho dinero con estas certificaciones y se le hace más fácil el ingreso al mercado teniendo el nombre de maquilado por una transnacional Americana.

#### **4.10 PROYECCIONES FINANCIERAS**

##### **4.10.1 Factibilidad de la exportación desde el punto de vista administrativo, financiero y comercial.**

Tabla 8: Utilidad de Exportación de Quinotto de 170 g

<b>VENTAS Y GANANCIAS</b>	<b>DÓLARES</b>
<b>Producto (10,600) 20'STD</b>	USD 20,723.00
<b>Margen de ganancia nacional 38%</b>	USD 7,844.00
<b>Margen de ganancia Internacional 10 %</b>	USD 3,180.00
<b>Total Utilidades</b>	USD 11,024.00
<b>Gastos de Exportación</b>	USD 3,154.56
<b>Total venta</b>	USD 34,980.00

**Elaborado por:** David Alejandro Orozco Yáñez

**Fuente:** Quinotto S.A.

En el cuadro podemos ver como la producción en costos nos da un total de 20,723.00\$ por contenedor de veinte pies que quiere decir 10600 unidades del producto de Quinotto de esto tenemos una utilidad para llegar al precio nacional de venta de 38% que es de 7,844.00\$ y como nuestro producto es muy competitivo en precios podemos sacar otra utilidad para el precio internacional que es del 10% que es de 3,180.00\$ por la misma cantidad de unidades, si notamos en la tabla 9 nos explica que la suma de estas utilidades nos un total de 11,024.00\$ por contenedor de veinte pies, más los gastos de exportación que es de 3,154\$ por contenedor que incluye todo lo que conlleva salida de la mercancía del país, el total del precio por contenedor es de 34,980.00\$ que le cuesta para Whole Foods por 10,600 unidades de Quinotto.

Montrade como se observa en el tabla 9 por la venta de un contenedor en Ecuador tiene una ganancia neta de 7,844.00\$ mientras que a comparación si la vende para Whole Foods este mismo contenedor tiene una utilidad extra de 3,180.00\$ que es el 41% extra de utilidad la cual tiene directa relación con el crecimiento de la empresa y al mismo tiempo gana mercado en el exterior ya que el precio que da a Whole Foods es de 3,30\$ por unidad que es veinte centavos de dólar menor que productos similares en la misma cadena de supermercados así que tienen un margen de ganancia fuerte para la empresa lo cual ayuda a que las dos empresas tengan las ganancias suficientes con este acuerdo comercial entre Montrade y Whole Foods.

Tabla 9: Estado de Resultados 2015

<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>Patrimonio</b>
<b>4.1.</b>	<b><u>OPERACIONALES</u></b>			
<b>4.1.1</b>	VENTAS GRAVADAS IVA 12%		474,695.10	
<b>4.1.2</b>	INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	3,620.36		
<b>4.1.3</b>	COMPRAS REALIZADAS	293,029.33		
<b>4.1.4</b>	MERCADERÍAS DISPONIBLES PARA LA VENTA	296,649.69		
<b>4.1.5</b>	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	23,589.31		
<b>4.1.6</b>	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-		
<b>4.1.7</b>	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	18,987.96		
<b>4.1.8</b>	INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	-		
<b>4.1.9</b>	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	33,744.51		
	<b>COSTO DE MERCADERÍAS VENDIDAS</b>		220,327.91	
				<b>254,367.19</b>
<b>5.</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>			
	<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVO</u></b>			<b>252,975.31</b>
<b>5.1.1</b>	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES		45,427.23	
<b>5.1.2</b>	BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES		7,634.61	
<b>5.1.3</b>	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL		14,865.38	
<b>5.1.4</b>	ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS		7,678.58	
	<b><u>GASTOS VENTA</u></b>			
<b>5.1.5</b>	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		14,566.31	
<b>5.1.6</b>	TRANSPORTE		63,354.26	
<b>5.1.7</b>	SERVICIOS PUBLICOS		1,700.86	
<b>5.1.8</b>	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		2,305.68	
<b>5.1.9</b>	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS		75,509.43	
	<b><u>OTROS GASTOS</u></b>			
<b>5.1.10</b>	GASTO DEPRECIACIÓN		1,090.94	
<b>5.1.11</b>	OTROS GASTOS		18,842.03	
	<b>UTILIDAD ANTES TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>			<b>1,391.88</b>
	<b>15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>			<b>208.78</b>
	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>			<b>551.80</b>
	<b>SALDO UTILIDAD GRAVABLE</b>			<b>1,734.90</b>
	<b>22% IMPUESTO A LA RENTA</b>			<b>433.73</b>
	<b>UTILIDAD LIQUIDA</b>			<b>1,301.17</b>

Elaborado por: Montrade S.A.

Fuente: Montrade S.A.

Tabla 10: Estado de Resultados 2016

<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>Patrimonio</b>
<b>4.1.</b>	<b><u>OPERACIONALES</u></b>			
<b>4.1.1</b>	VENTAS GRAVADAS IVA 12%		652,139.74	
<b>4.1.2</b>	INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	23,589.31		
<b>4.1.3</b>	COMPRAS REALIZADAS	330,186.23		
<b>4.1.4</b>	MERCADERÍAS DISPONIBLES PARA LA VENTA	353,775.54		
<b>4.1.5</b>	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	5,644.50		
<b>4.1.6</b>	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	18,987.96		
<b>4.1.7</b>	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	2,514.25		
<b>4.1.8</b>	INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	19,110.00		
<b>4.1.9</b>	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-		
	<b>COSTO DE MERCADERÍAS VENDIDAS</b>		383,714.75	
				<b>268,424.99</b>
<b>5.</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>			
	<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVO</u></b>			<b>255,217.69</b>
<b>5.1.1</b>	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES		51,463.24	
<b>5.1.2</b>	BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES		11,270.54	
<b>5.1.3</b>	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL		9,786.14	
<b>5.1.4</b>	HONORARIOS PROFESIONALES		1,000.70	
<b>5.1.5</b>	PERDIDA NETA POR DETERIORO EN EL VALOR DE INVENTARIOS		16,294.55	
<b>5.1.6</b>	ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS		971.17	
	<b><u>GASTOS VENTA</u></b>		-	
<b>5.1.7</b>	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		-	
<b>5.1.8</b>	TRANSPORTE		68,321.99	
<b>5.1.9</b>	SERVICIOS PUBLICOS		7,016.98	
<b>5.1.10</b>	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		5,488.63	
<b>5.1.11</b>	PROMOCION Y PUBLICIDAD		759.89	
<b>5.1.12</b>	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS		47,241.28	
	<b><u>OTROS GASTOS</u></b>		-	
<b>5.1.13</b>	OTROS GASTOS		35,602.58	
	<b>UTILIDAD ANTES TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>			<b>13,207.30</b>
	<b>15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>			<b>1,981.10</b>
	<b>SALDO UTILIDAD GRAVABLE</b>			<b>11,226.20</b>
	<b>22% IMPUESTO A LA RENTA</b>			<b>2,469.76</b>
	<b>UTILIDAD LIQUIDA</b>			<b>8,756.44</b>

Elaborado por: Montrade S.A.

Fuente: Montrade S.A.

Tabla 11: Comparación de los estados de resultado 2015-2016

DETALLE	AÑO 1 USD	AÑO 2 USD	TOTAL USD
<b>INGRESOS</b>	254,367.19	268,424.99	14,057.80
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	254,367.19	255,217.69	850.50
<b>UTILIDAD ANTES TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>	1,391.88	13,207.30	11,815.42
<b>15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	208.78	1,981.10	1,772.32
<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	551.80	-	-551.80
<b>SALDO UTILIDAD GRAVABLE</b>	1,734.90	11,226.20	9,491.30
<b>22% IMPUESTO A LA RENTA</b>	433.73	2,469.76	2,036.03
<b>UTILIDAD LIQUIDA</b>	1,301.17	8,756.44	7,455.27

Elaborado por: Montrade S.A.

Fuente: Montrade S.A.

Como se puede observar en el cuadro la comparación entre el año 2015 y 2016 nos muestra la diferencia entre las actividades de exportación que se llevaron a cabo en el 2016 a Chile y es por esto que cambia tanto de año a año como podemos observar la diferencia entre producción y consumo local y una exportación a otro país, tomando en cuenta que la exportación a Estados Unidos ayudara a que le empresa pueda tener más ingresos para los siguientes años.

Tabla 12: Estados de Resultados Proyectados

Producto	Unidad	Hist. Vol.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Quinotto</b>	Caja indiv.	10,600	31,800 (3 cont.)	42,400 (4 cont.)	53,000 (5 cont.)	63,600 (6 cont.)	74,200 (7 cont.)
<b>Ingresos</b>	<b>Precio Unit. \$</b>	<b>USD \$</b>	<b>USD \$</b>	<b>USD \$</b>	<b>USD \$</b>	<b>USD \$</b>	<b>USD \$</b>
<b>Quinotto</b>		34,980.00	105,030.95	143,681.98	184,383.19	227,294.65	272,593.65
<b>Total</b>		<b>34,980.00</b>	<b>105,030.95</b>	<b>143,681.98</b>	<b>184,383.19</b>	<b>227,294.65</b>	<b>272,593.65</b>
<b>Costos</b>	<b>Unit. \$</b>	<b>USD \$</b>	<b>USD \$</b>	<b>USD \$</b>	<b>USD \$</b>	<b>USD \$</b>	<b>USD \$</b>
<b>Quinotto</b>		18,550.30	55,650.30	75,684.33	96,497.46	118,112.85	140,554.25
<b>Total</b>		<b>18,550.30</b>	<b>55,650.30</b>	<b>75,684.33</b>	<b>96,497.46</b>	<b>118,112.85</b>	<b>140,554.25</b>
<b>Beneficio Bruto</b>		<b>16,429.70</b>	<b>49,380.65</b>	<b>67,997.66</b>	<b>87,885.73</b>	<b>109,181.80</b>	<b>132,039.39</b>
<b>Total</b>		<b>16,429.70</b>	<b>49,380.65</b>	<b>67,997.66</b>	<b>87,885.73</b>	<b>109,181.80</b>	<b>132,039.39</b>

Elaborado por: Montrade S.A.

Fuente: Montrade S.A.

Como se puede observar en la tabla 13 tomamos como base la información histórica que nos comenta como fue para Chile en un contenedor que se exportó para Santiago partimos de ahí para proyectarnos en el primer año a enviar a Estados Unidos tres contenedores y se proyecta según la producción que posee la empresa poder aumentar cada año siguiente un contenedor y de esta manera la empresa pueda crecer con su producción, se proyecta que el crecimiento de la empresa en cinco años poder exportar la cantidad de siete contenedores dado a que la empresa no trata de satisfacer una demanda por que no tiene la capacidad de hacerlo solo proyecta según su producción y su crecimiento institucional, tomando en cuenta que con una exportación a Chile aumenta sus utilidades dándole una mejor oportunidad de crecer de manera internacional y con un plan de exportación con la empresa Whole Foods de Estados Unidos se espera una gran acogida en el mercado Estado Unidense y vegano se considera y se proyecta una exportación de un contenedor cada cuatro meses lo cual nos daría un costo de producción \$62,169.00 anual y el cual nos daría un ingreso en ventas de \$104,940.00 según el cuadro 5 y con un ingreso fijo de estos tres contenedores anuales según la tabla 3 las utilidades que la empresa consigue anualmente es \$33,164.22 a diferencia de utilidades nacionales según tabla 5 se observa que el mercado aunque siga siendo Ecuador, su prioridad son las ganancias que se puede lograr en los mercados internacionales son muy fuertes para la empresa, las cuales ayudarían en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa en su primer año para que se pueda proyectar a exportaciones más fuertes no solo con Estados Unidos sino también en Sudamérica y con el tiempo poder abrir sus mercados a Europa



## CONCLUSIONES

- Por medio de un diagnóstico de la situacional de la empresa Montrade con respecto a la producción de Quinotto, se logró determinar que la empresa cuenta con una capacidad productiva capaz de ser destinada a la exportación hacia mercados internacionales antes no explorados, además en relación al modelo de distribución de Quinotto acorde a las alternativas de ingreso al mercado americano y a los recursos que posee la empresa, se establece que Montrade se encuadrada en la industria de alimentos, enfocando su actividad económica en un el nicho de consumidores de productos sanos y naturales.
- Mediante el estudio de productos similares y sustitutos en el mercado americano se pudo observar que existen diversidades de productos derivados de la quinua entre ellos risottos los cuales carecen de la consistencia y sabores adecuados para el paladar de los distintos consumidores debido a que estos son preparados para personas indús quienes disfrutan los sabores más fuertes y concentrados, a diferencia de los producidos en nuestro país quienes son cuidadosamente preparados para mantener cada uno de sus componentes nutricionales y sabores más sutiles. Que permitan el acceso a una mejor proporción del mercado objetivo.
- Desde un punto de vista externo el Plan de Exportación de Quinotto ha permitido valorar cada una de sus características, predecir su viabilidad y proyectarnos en aspectos relevantes tales como: gastos que se deben realizar desde la elaboración del producto hasta que llega al consumidor, conocer y cumplir los requisitos legales para exportar, proyectar el beneficio de la actividad económica, plantear estrategias que permitan incursionar en el mercado y posesionar el producto, y nos provee de insumos para diseñar el plan de marketing, el plan de financiamiento, evaluar las fortalezas, debilidades de la empresa y las oportunidades

## **RECOMENDACIONES**

Luego del respectivo análisis se recomienda la implementación del proyecto realizado, debido que, a través del estudio técnico, administrativo, financiero y legal se determinó resultados favorables para su consecución los cuales repercutirán de manera favorable a la generación de empleo en el país generación de divisas y sobre todo mayores rubros económicos para la empresa.

- Si se decide poner en marcha dicho proyecto es recomendable evaluar de forma constante el rendimiento y producción de la empresa, así como implementar diferentes estrategias de ventas, promoción y captación de nuevos mercados generando ofertas de valor agregado y proveer información de las ventajas nutricionales vinculadas al consumo de quinua.
- Dentro de la negociación es importante mantengan buenas relaciones con las partes involucradas en el proceso de comercialización ya que esto garantiza estabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa y el proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Adolfo, M. (2010). *Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar a Estados Unidos*. Recuperado de: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req\\_usa.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf)
- Anaya, J. (2007). *Logística Integral*. Caracas- Venezuela: Episteme.
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2013). *Código Orgánico de Producción Comercio e Inversiones, COPCI*. Quito: ANCE
- Bartels, R. (12 de diciembre de 2012). *Mercadeo*. Recuperado de: <http://www.mercadeo.com/blog/2012/12/logistica-y-mercadeo/>
- Bister, G. (2015). *Exportaciones*. Recuperado de: <http://www.definicionaabc.com/economía/exportación.php>.
- Chain, R. (2016). *La globalización*: México: Trillas.
- FAO. (2017). *Requisitos Sanitarios de Entrada a EE.UU*. Miami: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Fonseca, G. (2004). *Elementos de Comercio Exterior*. México: Trillas.
- García, A. & Casanueva, C. (2011). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Giraldo, G. (18 de Abril de 2012). *Globered*. Recuperado de: <http://talentologistico.globered.com/categoria.asp?idcat=94>
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la investigación* . Bogotá: McGraw-Hill.
- Krchneer, A. (2010). *Comercio Internacional*. Buenos Aires: Apia.
- Llamazares, O. (2016). *Plan de Exportación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Martín, A. & Martínez, R. (2012). *Manual Práctico de Comercio Exterior*. España: Fundación Confemetal.
- Miguez, I. & Padín, C. (2012). *Comercio Internacional*. Bogotá, Colombia: De la U.

- PROEcuador. (2013). *Análisis Sectorial de Flores*. Quito: Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones.
- PROEcuador. (2016). *Análisis Sectorial de Rosas Frescas* . Quito: Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones.
- PROEcuador. (2016). *Monitoreo de Exportaciones*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/monitoreo-de-exportaciones/>
- PROEcuador. (2016). *Transporte y Logística*. Guayaquil: Instituto de Promoción de Exportaciones e Importaciones.
- Quintana, A. (2016). *Marketing Internacional*. Recuperado de: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDIQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.>
- Rosales, G. (2013). *Aspectos del Comercio Mundial de Flores*. Recuperado de: <http://www.untraflores.org/index.php/sindicatos-mainmenu-8/49-sobre-la-floricultura/296-algunos-aspectos-del-comercio-mundial-de-las-flores>
- SENAE. (2017). *Despacho aduanero*. Guayaquil: Secretaría Nacional de Aduanas del Ecuador.
- Vergara, N. (2012). *Marketing y Comercialización Internacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Zúñiga, M. (28 de marzo de 2012). *Empresa y Actualidad*. Recuperado de: <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>