PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN DE MARKETING PARA LA EXPORTACIÓN DE QUINUA DE MAQUITA CUSHUNCHIC HACIA MONTREAL, CANADÁ

NICOLE ESTHEFANÍA ROSAS ALDAZ

DIRECTOR: MBA JUAN CARLOS LATORRE OVIEDO

ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL

QUITO, JUNIO - 2023

DIRECTOR:

MBA. Juan Carlos Latorre

LECTORES:

PhD. Carmen Daza

Mgtr. Pablo Hernández

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen Dolorosa por abrirme puertas y guiarme en cada uno de mis pasos, sobre todo en mi etapa universitaria.

A mis padres por haberme brindado el apoyo económico, anímico y de acompañamiento durante este recorrido y por no dejarme sola en ningún momento.

A mi mamá por siempre estar para mí sin importar la distancia.

A mi papá por sus palabras de aliento.

A mi hermano quien estuvo presente en todos mis momentos buenos, malos y siempre cuidándome.

A mis tíos por su amor y preocupación, especialmente a mi tío Pablo quien siempre ha creído en mí y me ha brindado su apoyo incondicional, a mi tía Magaly por sus enseñanzas y amor.

A mi segunda familia en Quito, mi tía Myrian y mi primo Jonathan por haberme recibido en su casa y apoyarme cuando más lo requería.

A mis abuelitos Fabita y Luis, Edita y Alonso que siempre se encuentran pendientes de mí y se alegran de mis logros.

A mis amigos que aparecieron a lo largo de mi carrera por brindarme su apoyo, momentos gratos y recuerdos que serán para toda la vida.

Finalmente, a mi tutor por ser la persona que me ha guiado en este proceso de titulación y a la Fundación Maquita por proporcionarme la información requerida.

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado para mi familia, Silvia, Luis y Gabriel que son el eje de mi vida porque sin ellos el haber llegado hasta este punto no habría sido posible. A través de sus consejos, tiempo y dedicación he logrado culminar cada reto y objetivo que me he planteado en mi vida. Han sido mi motivación para salir adelante y seguir con pasos firmes hasta llegar al objetivo.

A mis tíos y abuelitos por siempre haber estado pendientes de mí, alegrarse con mis triunfos y compartir mis penas porque a través de sus consejos, oraciones y buenas vibras he podido salir adelante siempre. Me han enseñado la importancia de la responsabilidad, honestidad y empatía y gracias a eso me he convertido en la persona que soy.

A mis amigas y amigos de la carrera que se convirtieron en parte fundamental, por haberme apoyado en distintos ámbitos y no solo en el académico y por convertir el último semestre en uno de los mejores para recordar.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1
ANTECEDENTES 1
PROBLEMA 2
OBJETIVOS 2
Objetivo General 2
Objetivos Específicos 2
DISEÑO METODOLÓGICO 3
1.MARCO TEÓRICO 5
1.1 Diagnóstico Situacional interno y externo 5
1.1.1 Cadena de valor 5
1.1.2 Mapa de procesos 6
1.1.3 Organigrama 7
1.1.4 Análisis PESTEL 7
1.1.5 5 fuerzas de Porter 8
1.1.6 Matriz FODA 10
1.1.7 Modelo de Investigación de mercados 10
1.2 Modelos de estrategias de marketing 11
1.2.1 Segmentación 11
1.2.2 Posicionamiento 12
1.2.3 Diferenciación 13
1.2.4 Estrategias competitivas 13
1.2.5 Marketing Mix 14
1.2.6 Inbound Marketing 15
1.2.7 Customer journey 16
1.2.8 Embudo de ventas ..... **¡Error! Marcador no definido.**
1.3 Modelo de presupuestos y beneficios 17
1.3.1 Presupuesto 17
1.3.2 Beneficios 17
2. ANÁLISIS SITUACIONAL 18
2.1 Análisis Interno 18
2.1.1 Descripción del giro de negocio 18
2.1.2 Filosofía Organizacional 19

2.1.3 Organigrama 22
2.1.4 Mapa de procesos 25
2.1.5 Cadena de Valor 27
2.2 Análisis Externo 31
2.2.1 Análisis PESTEL 31
2.2.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter 36
2.3 Matriz FODA 39
2.3.1 Análisis FODA 40
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 42
3.1 Investigación cualitativa 42
3.1.1 Entrevistas a expertos 42
3.1.2 Observación 57
3.1.3 Focus Group 64
3.2 Investigación cuantitativa 69
3.3 Caracterización de la Oferta 71
3.4 Caracterización de la Demanda 75
3.4.1 Perfil del cliente 75
3.4.2 Cálculo de la demanda potencial 77
4. ESTRATEGIAS DE MARKETING 81
4.1 Segmentación 81
4.1.1 Variables de Segmentación 81
4.1.2 Perfiles de Segmentos 82
4.1.3 Definición del mercado meta 82
4.1.4 Buyer persona 83
4.2 Posicionamiento 85
4.3 Diferenciación 86
4.4 Crecimiento 88
4.5 Estrategia Competitiva 89
4.6 Marketing mix 90
4.6.1 Producto 90
4.6.2 Precio 95
4.6.3 Distribución 98
4.6.4 Comunicación 101

5. PRESUPUESTO Y BENEFICIOS 106
5.1 Presupuesto 106
5.1.1 Estado de Resultados Histórico 106
5.1.2 Variación de los datos históricos 107
5.1.3 Estado de Resultados sin propuesta 108
5.1.4 Presupuesto de Marketing 109
5.1.5 Estado de Resultados con propuesta 110
5.1.6 Diferencia de Utilidades 111
5.2 Beneficios 112
5.2.1 Beneficios Económicos 112
5.2.2 Beneficios Sociales 113
5.2.3 Beneficios Ambientales 114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 115
CONCLUSIONES 115
RECOMENDACIONES 117
BIBLIOGRAFÍA 118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de la cadena de valor 5
Figura 2: Representación esquemática de un proceso 6
Figura 3: Organigrama estructural 7
Figura 4: Las 5 fuerzas de Porter 8
Figura 5: Matriz FODA 10
Figura 6: Marketing Mix 14
Figura 7: Inbound Marketing 15
Figura 8: Customer Journey 16
Figura 9: Organigrama Organizacional Maquita 22
Figura 10: Organigrama Estructural 24
Figura 11: Circuito Económico Social y Solidario 25
Figura 12: Cadena de Valor 27
Figura 13: Fachada de Maquita en Calpi 58
Figura 14: Ofinicinas de Maquita en Calpi 59
Figura 15: Ofinicinas de Maquita en Calpi 59
Figura 16: Planta de Quinua por afuera 59
Figura 17: Bodegas de Acopio 59
Figura 18: Compra de quintal de quinua 61
Figura 19: Proceso de retirar la cáscara de la quinua 61
Figura 20: Se obtiene la quinua pelada 62
Figura 21: La quinua se separa de las impurezas 62
Figura 22: La quinua pasa al área de lavado y centrifugado 62
Figura 23: La quinua pasa al área de secado 63
Figura 24: La quinua pasa a la habitación del lector óptico 63
Figura 25: Configuración del lector óptico para separar la falsa quinua de la quinua 63
Figura 26: Lector óptico haciendo su trabajo 64
Figura 27: La quinua pasa a su último proceso que es el almacenaje 64
Figura 28: Los quintales de quinua son enviados a Quito para su debida distribución 64
Figura 29: Focus group 65
Figura 30: Empaque de quinua Maquita de 500g 68
Figura 31: Valor de importación de quinua ecuatoriana para el 2022 en Canadá 71

Figura 32: Países exportadores de quinua a Canadá 71
Figura 33: Importaciones de quinua ecuatoriana a Canadá 71
Figura 34: Buyer persona del distribuidor 83
Figura 36: Mapa de posicionamiento para la quinua de Maquita 85
Figura 37: Contenido nutricional de la quinua de Maquita 87
Figura 38: Matriz de Ansoff 89
Figura 39: Evolución del Logo Maquita 91
Figura 40: Empaque quinua Maquita 93
Figura 41: Customer Journey Maquita 95
Figura 42: Exportadores de quinua 95
Figura 43: Great Value Quinua orgánica 96
Figura 44: GoGo Quinua orgánica 96
Figura 45: Kirkland Quinua orgánica 97
Figura 46: Bob Red Mill Quinua orgánica 97
Figura 47: Negociación FOB 100
Figura 48: Negociación FOB 101
Figura 49: Inbound Marketing 101
Figura 50: Beneficios sociales 113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta de diseño metodológico 3
Tabla 2. Propuesta de diseño metodológico **3**
Tabla 3. Matriz FODA.....39
Tabla 4. Análisis FODA 40
Tabla 5. Caracterización de la Oferta de Bolivia.....72
Tabla 6. Caracterización de la Oferta de Perú 73
Tabla 7. Caracterización de la Oferta de Ecuador 73
Tabla 8. Estado de Resultados Histórico 106
Tabla 9. Variación de los datos históricos 107
Tabla 10. Estado de resultados sin propuesta 108
Tabla 11. Presupuesto de marketing.....109
Tabla 12. Estado de Resultados con propuesta.....110
Tabla 13. Diferencia de utilidades 111
Tabla 14. Retorno de la Inversión de Marketing 112

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista Lizbeth Pérez, Gerente comercial de Maquita. 121

Anexo B. Entrevista Raúl López, coordinador agrícola de la quinua en Maquita 122

Anexo C. Entrevista Valeria Puga, docente de Fair Trade y Cross Cultural Management en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.....123

Anexo D. Entrevista Nathaly Moya, coordinadora general de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Canadiense de Quito.....124

Anexo E. Focus Group.....125

RESUMEN EJECUTIVO

El sector alimenticio se encuentra en constante evolución debido a que cada vez se obtienen nuevos productos que se pueden ofertar al mercado, tal como es el caso de los *superfoods* que son alimentos con ciertas características diferenciadoras como productos orgánicos que cuentan con certificaciones internacionales, nutritivos, poseen una gran cantidad de minerales y proteína que el cuerpo humano requiere, pero sobre todo son productos que aparecen como alternativa para incluirlos en la dieta diaria. Entre los más conocidos y solicitados por el mercado, se encuentra la quinua que es un grano muy característico de las zonas andinas de América del Sur, principalmente su producción es en Bolivia, Perú y Ecuador. Debido a la gran popularidad que la quinua posee, la Fundación Maquita tiene la oportunidad de presentar su quinua orgánica al mundo para poder competir con el resto de países que ya poseen presencia internacional.

Teniendo esto en cuenta, el presente trabajo de investigación cuenta con 5 capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

El primer capítulo contiene las teorías que son aplicables y van en relación con el plan de marketing. En cuanto al segundo capítulo, se presenta toda la información relevante proporcionada por Maquita para conocer mejor la estructura de la empresa, sus principales objetivos, productos, mercados, entre otros. Además, se obtuvo información de factores externos que afectan directa o indirectamente al desenvolvimiento de la empresa en el mercado. Todo esto con el fin de analizar a nivel micro y macro a la empresa y a los factores que puedan influir en el éxito o fracaso de la propuesta realizada.

Así mismo, el capítulo 3 hace referencia a la investigación de campo realizada sobre el mercado de Montreal, Canadá. Se investigó a los posibles clientes, la competencia, formas de llegar a este nuevo mercado y junto con esto se realizó entrevistas a expertos en el tema, para poseer información amplia, detallada y concisa para utilizarla a favor de Maquita. La información recopilada reveló y contribuyó enormemente al desarrollo del trabajo.

El capítulo 4 tiene el enfoque de las estrategias de marketing, es decir, en base a toda a información recopilada en capítulos anteriores, se plantea algunas estrategias para que se

lleve a cabo de la mejor manera la incursión de la quinua ecuatoriana de Maquita en Montreal, siempre teniendo presente el mercado meta al que la empresa debe dirigir sus estrategias.

Y, por último, el capítulo 5 hace referencia al presupuesto y beneficios económicos, sociales y ambientales que se pueden obtener a través de la implementación de la propuesta. En cuanto al presupuesto, se presenta el estado de resultados proyectado a 5 años en el que se puede visualizar las ganancias económicas que Maquita puede obtener con el desarrollo del plan de marketing.

Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en el presente trabajo de investigación, las que fueron observadas, analizadas y propuestas con el fin de mejorar e innovar ciertos elementos, procesos u otros aspectos de Maquita y de sus productos.

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

La quinua es un grano andino que se consume y utiliza desde el tiempo de los Incas, es también considerado como un legado y regalo ancestral que aún se mantiene en ciertas comunidades o poblaciones de países andinos, principalmente Ecuador, Perú y Bolivia. Este grano es conocido como uno de los más importantes para la alimentación y nutrición debido a sus numerosos beneficios para el cuerpo humano.

Este producto ancestral, es conocido como uno de los principales guerreros que luchan en contra de la desnutrición, así como también en contra del hambre. “Es el único alimento de origen vegetal que tiene todos los aminoácidos esenciales, oligoelementos y vitaminas que necesita el cuerpo humano y no contiene gluten. A estas características suma la de tener la capacidad de adaptarse a diferentes ambientes ecológicos y climas” (Rubén, y otros, 2015)

Existen diversos tipos de quinua y se los puede diferenciar dependiendo de su color y de sus componentes. No todos presentan las mismas características ya que esto va a depender mucho del suelo y el cuidado que se tenga del mismo durante todo el proceso de siembra y cosecha. Actualmente en Ecuador, existen 3 provincias principales que se dedican a la producción de la quinua como son: Chimborazo, Tungurahua y Cotopaxi, siendo Chimborazo la provincia que produce más que las 2 mencionadas anteriormente.

En Chimborazo, se encuentra la Fundación Maquita para asesorar, guiar e innovar en cada uno de los procesos que se llevan a cabo con respecto a la quinua, la misma que cuenta con las certificaciones necesarias e indispensables para garantizar la calidad del producto, “la Quinua de Chimborazo cuenta con certificaciones orgánica y de comercio justo, por lo que es uno de los principales productos de exportación de la Agricultura Campesina e Indígena de la Sierra. Cada año se exportan alrededor de 700 toneladas principalmente a los mercados de la Unión Europea y Estados Unidos”. (CEFA, 2021)

En la actualidad las tendencias del mercado a nivel mundial son consumir productos libres de químicos y de todo tipo de sustancias que puedan perjudicar a la salud de los individuos; por esta razón, cada vez toman más fuerza los productos que cuentan con certificaciones

orgánicas, libres de pesticidas y también certificaciones que garanticen el comercio justo, evitando la intermediación.

Canadá es un país multicultural que siempre da la bienvenida a nuevos migrantes de todas partes del mundo, mismos que están distribuidos por todo el país. Sin embargo, Montreal es considerada como la ciudad canadiense con más razas, culturas y religiones de todo el territorio. Es por este motivo que se van adoptando nuevas costumbres, tradiciones, formas de comer, idiomas, entre otros. Lo que convierte a esta ciudad como una opción internacional interesante para incursionar.

Por todo lo expuesto anteriormente, es necesario el diseño de un plan de marketing para la exportación del producto quinua hacia Montreal. El mismo que permita dar a conocer este grano ancestral y andino en nuevos destinos. Incrementando de esta forma, las ventas y por ende el crecimiento económico, generando fuentes de empleo y mejorando la calidad de vida en la provincia de Chimborazo.

PROBLEMA

¿Cuál es el plan de marketing para la exportación de quinua de Maquita Cushunchic hacia Montreal, Canadá?

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un plan de marketing para la exportación de quinua de Maquita Cushunchic hacia Montreal, Canadá.

Objetivos Específicos

1. Recopilar las bases teóricas para la elaboración del plan de marketing.
2. Realizar un diagnóstico situacional de la empresa y del mercado.
3. Realizar una investigación para determinar la oferta y la demanda de quinua en la ciudad de Montreal, Canadá.
4. Diseñar estrategias de marketing para la exportación y la comercialización de quinua en Montreal.

5. Establecer el presupuesto del plan de marketing y determinar los beneficios del mismo.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tabla 1. Propuesta de diseño metodológico

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Exploratorio, Descriptivo
Tipo de diseño	Transversal
	Muestral
	Cuantitativo, Cualitativo
	No experimental

Fuente: Guía de titulación de integración curricular PUCE 2023

El tipo de estudio que se llevó a cabo será exploratorio y descriptivo. Ambos cumplieron un rol fundamental en la investigación por el tipo y calidad de información que brindan. Por un lado, el estudio exploratorio permitió recopilar información de primera. Por otro lado, el estudio descriptivo permitió establecer variables entorno al problema principal para que exista un debido proceso de investigación que permita tener una idea previa del posible resultado.

Junto con esto, se llevó un diseño transversal y muestral que permitió tomar una parte significativa de la población como base para desarrollar el estudio de la misma y poder tener una idea más clara de la aceptación de la quinua en Canadá, asimismo, el diseño fue cualitativo y cuantitativo debido al tipo de información que se recolectó porque incluyó datos, conceptos y cifras exactas.

Tabla 2. Propuesta de diseño metodológico

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de Recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Personal de Maquita	Entrevistas	Guía de entrevista	Resumen narrativo
Primaria	Clientes potenciales	Focus Group	Guía de focus group	Resumen narrativo
Primaria	Instalaciones	Observación	Guía de observación	Descripción y evidencia fotográfica
Secundaria	Registro de estadísticas del mercado canadiense	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, tablas, figuras

Secundaria	Registros de Maquita	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, tablas, figuras
Secundaria	Libros, revistas, publicaciones	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, tablas, figuras
Secundaria	Informes presentados por las fundaciones, asociaciones de productores agrícolas	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, tablas, figuras

Fuente: Guía de titulación de integración curricular PUCE 2023

Para obtener toda la información necesaria y relevante, se utilizaron diversas fuentes como los son las primarias y secundarias. De esta forma, se obtuvo los datos necesarios que apoyaron en la elaboración del plan de marketing. Para las fuentes primarias, se utilizó las entrevistas al personal de Maquita en la provincia de Chimborazo porque ahí es donde se encuentra la fábrica de la quinua. Toda la información que se proporcionó está resumida y presentada de manera narrativa con el respectivo apoyo de tablas, figuras y evidencia fotográfica para que sea más fácil su comprensión.

Para la información de fuentes secundarias, se utilizó principalmente registros estadísticos de instituciones públicas, de la fundación Maquita para poder tener cifras exactas y tener una idea más clara del mercado o de la aceptación del producto en otros países que pueden ser muy parecidos al escogido. Junto con esto, los informes, revistas u otro tipo de documento clave emitido por los productores y agricultores campesinos y especialistas en quinua fue de gran ayuda para poder conocer más acerca de este producto noble y ancestral. De la misma forma, la información es presentada de manera resumida, clara y concisa con el apoyo de tablas, si fuese el caso.

1.MARCO TEÓRICO

1.1 Diagnóstico Situacional interno y externo

1.1.1 Cadena de valor

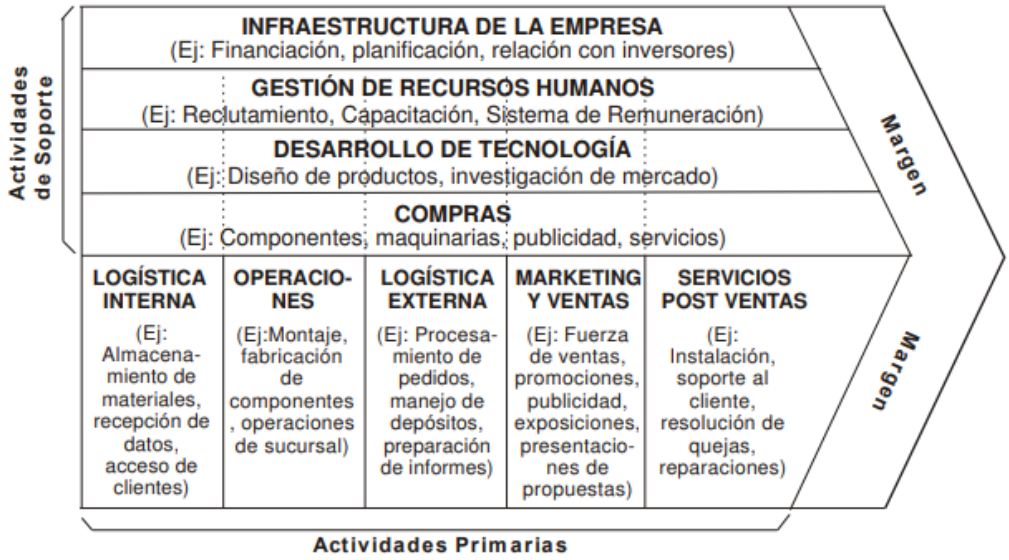


Figura 1: Esquema de la cadena de valor
Fuente: (Porter, 2004)

"La herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan" (Porter, 2004)

Para poder realizar este análisis, es conveniente que se divida a las diferentes áreas de la empresa en actividades primarias y actividades de apoyo o de soporte. Lo que permitirá ver el desenvolvimiento de las diferentes áreas y la información que se obtenga de esto será de gran utilidad para crear un "valor" ante la competencia, mismo que permitirá mejorar e innovar su desempeño en el mercado.

Por un lado, se tiene a las actividades primarias que son indispensables para producir, crear, diseñar el bien o servicio. Mientras que, las actividades de soporte son las que brindan las herramientas necesarias como son: el personal, la infraestructura, la tecnología y las

adquisiciones necesarias para que se desarrollen los diversos procesos y funciones dentro de la empresa.

1.1.2 Mapa de procesos

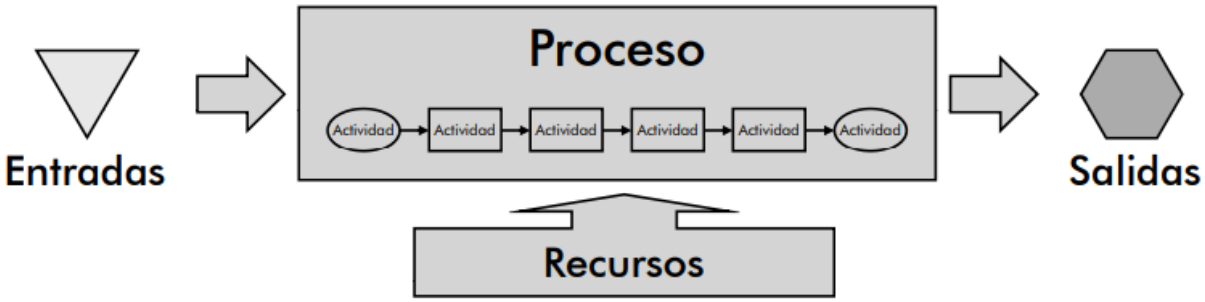


Figura 2: Representación esquemática de un proceso
Fuente: (Pardo, 2012)

Toda organización, sin importar su tamaño, debe contar con una serie de procesos que le permitan llegar a su objetivo, que puede ser el crear un bien o el ofrecer un servicio. Independientemente del caso, es crucial conocer el concepto de proceso y establecer un mapa del mismo. Por este motivo, se debe definir al proceso como "Conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante los cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados" (Pardo, 2012)

Con fin de organizarlos y estructurarlos, se utiliza al mapa para crear una secuencia lógica y fácil de entender para que cada miembro de la organización pueda seguirlos y no perderse durante el camino. Esta herramienta permite identificar y delimitar los procesos de cada área e interrelacionarlos con los de los otros departamentos de forma ordenada, precisa y clara para que se ejecuten según lo estipulado.

Es importante mencionar que existen 3 tipos de procesos como lo son: operacionales, estratégicos y de soporte. Pico (2006) menciona que los procesos estratégicos cumplen la función de desplegar y soportar las políticas y estrategias de la empresa. Para los procesos operativos se dice que realizan una secuencia de valor añadido que va desde la comprensión se las necesidades de los consumidores hasta que el producto sea consumido o el servicio sea

utilizado. Mientras que, los procesos de soporte son los que colaboran a los procesos productivos.

1.1.3 Organigrama

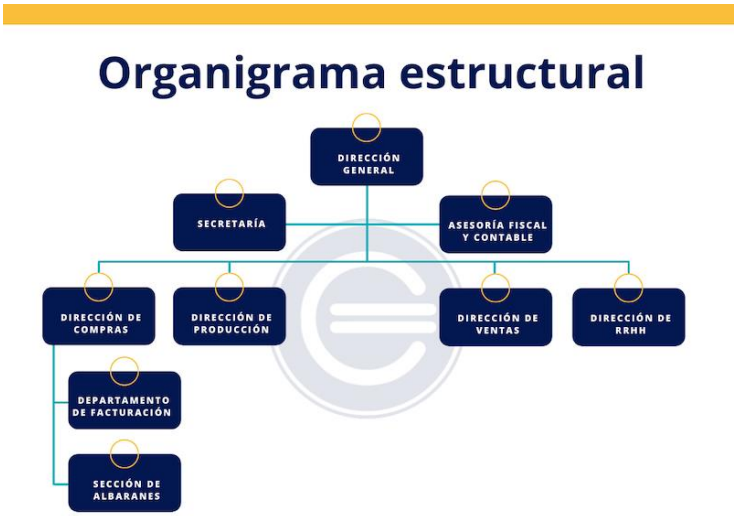


Figura 3: Organigrama estructural
Fuente: (Rus, 2020)

Los organigramas "son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesorías" (Thompson, 2009)

Con el organigrama, resulta más práctico el conocer la posición y las funciones que cada persona debe desempeñar, es mucho más fácil el reconocer la jerarquía y el lugar que ocupa cada empleado dentro de la organización. Esta herramienta facilita la comunicación y relación interna de cada una de sus áreas.

1.1.4 Análisis PESTEL

Es conocido como un método descriptivo que se utiliza para conocer el ambiente externo de una empresa. Especialmente para tener claro los elementos que se verán involucrados en el análisis como lo son: los aspectos económicos, políticos, sociales, psicológicos y legales. Mediante su utilización, se realiza una evaluación acerca del presente y del futuro de la organización. (Licari, 2022)

Esta herramienta es una de las principales que permite realizar a cualquier organización el análisis externo en el que se verá involucrado. En cuanto a lo político, se evalúa el ambiente del mercado en el que se quiere incursionar, puede ser una ciudad o un país, las medidas políticas, la estabilidad del gobierno, la preferencia y tolerancia de la población ante su gobierno, entre otros. Por otro lado, los factores económicos principalmente analizados son el tipo de moneda, estabilidad económica, tendencias de crecimiento, divisas, etc. Todo esto repercute en el posible éxito o fracaso del bien o servicio que está incursionando en el nuevo mercado.

Los factores sociales hacen énfasis en las preferencias y gustos de la población, tendencias personales y grupales. Junto con esto, la cultura, religión, clases sociales, creencias y tradiciones de cada zona juegan un rol fundamental. Los factores tecnológicos, son todas las herramientas del mundo globalizado con las que se cuenta, es decir, permiten al mercado tener un conocimiento actual que permita a las empresas innovar para mantenerse a un buen nivel.

Para el factor ecológico, se puede mencionar que es la importancia y responsabilidad sobre el medio ambiente, se encarga de dar a conocer nuevas formas de seguir produciendo sin la necesidad de dañar y contaminar el planeta. Finalmente, el factor legal que se enfoca en las leyes, normativas y regulaciones que se presenten en el mercado con relación a los diversos ámbitos de la empresa, ya sea, la constitución de la misma, con su personal u otra.

1.1.5 5 fuerzas de Porter

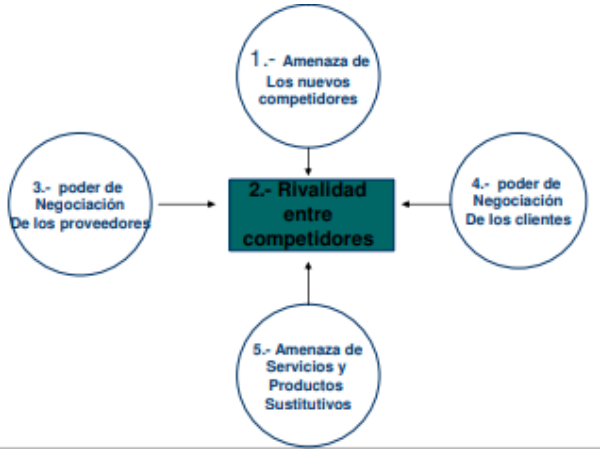


Figura 4: Las 5 fuerzas de Porter
Fuente: (Herrera, 2018)

Este modelo, sirve para analizar y evaluar el entorno al que un negocio está sujeto debido a sus personajes principales que son los competidores, clientes, proveedores y productos o servicios sustitutos. Cada uno de ellos representa una amenaza si es que no se maneja de manera correcta y puede desestabilizar a la empresa.

1. La amenaza de los nuevos competidores indica "el deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores como lo son las economías de escala, costos, canales de distribución, etc" (Aguilar, 2006)
2. Rivalidad entre los competidores: cada uno de los competidores trata de ser el mejor en el mercado, se busca un posicionamiento o una posición de privilegio frente al resto para que sea la primera opción del cliente.
3. Poder de negociación de los proveedores: en cualquier mercado, se va a evidenciar una amplia gama de proveedores que ofrezcan diferente precio, marca, calidad, tamaño, etc. Esto con el fin de volver al producto más atractivo, aquí es donde entra el poder de negociación para escoger el que sea más favorable y se adapte mejor a las condiciones de la empresa.
4. Poder de negociación con los clientes: mientras más unidos sean los consumidores, se volverán más exigentes y querrán ejercer presión para manejar las condiciones a su conveniencia. Por este motivo, es importante que se establezcan condiciones de mercado y estrategias de marketing aptas para que las empresas no salgan desfavorecidas.
5. Amenaza de productos sustitutivos: Son aquellos productos que emergen como una opción interesante para los consumidores ya sea por sus propiedades, beneficios o por precio.

1.1.6 Matriz FODA

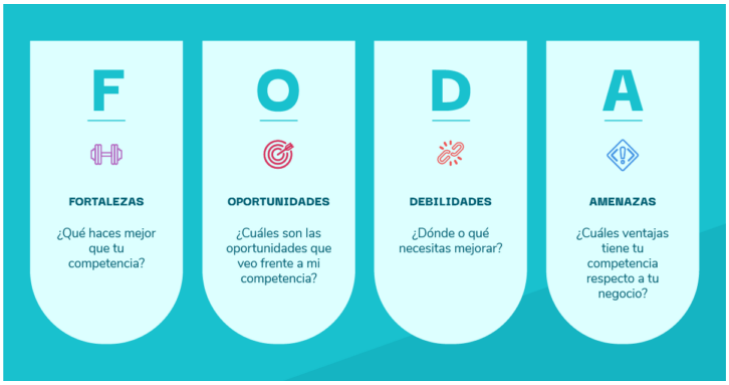


Figura 5: Matriz FODA
Fuente: (Manzanilla, 2022)

Este tipo de herramienta fue creada para entender y comprender la situación actual de una empresa a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es realmente importante para obtener información relevante y precisa que servirá como base para mejorar aspectos del presente y tomar futuras decisiones, mismas que sean siempre a favor de la empresa y buscando el mejoramiento de la misma. (Pursell, 2023)

Este tipo de análisis es una de las mejores herramientas con las que una empresa puede contar debido a que con la información recopilada, se podrá obtener datos importantes y cruciales para tomar decisiones definitivas y plantear nuevas estrategias que permitan mejorar continuamente. Teniendo esto en cuenta, Maquita podrá utilizar este análisis para plantear mejores estrategias de mercado y mejorar técnicas o procesos en los cuales puedan estar fallando.

1.1.7 Modelo de Investigación de mercados

La investigación de mercados es un proceso largo y arduo que requiere de mucha información real y actual para que se puedan obtener resultados óptimos. Esto se realiza cuando las empresas requieren recolectar datos para un nuevo producto o mercado. Pero el proceso debe cumplir con ciertos puntos clave para lograr obtener el conocimiento requerido. Según Benalcázar (2022) los puntos clave o pasos a seguir son:

1. Identificación del problema: es el primer y más importante paso porque es la base para el desarrollo de toda investigación. Se busca responder a preguntas claves que generen respuestas reales y claras.
2. Planteamiento de objetivo: con esto se limita el estudio, es decir, se establece los límites en cuanto a mercado, público y competencia.
3. Definir el grupo de estudio: se elige al grupo que se desea analizar, en base a gustos, preferencias, hábitos, ubicación geográfica, entre otros.
4. Las fuentes de información: pueden ser primarias o secundarias y serán las responsables de brindar información actual y concreta para el desarrollo del estudio.
5. Elección de instrumentos y herramientas: todo tipo de información debe ser recopilada a través de encuestas, entrevistas, observación, focus group, etc.
6. Análisis de datos: Una vez la información llega a manos de la empresa, se procede a interpretarla, puede ser a través de resúmenes narrativos, figuras, gráficos, tablas o cualquier otro parecido.
7. Resultados y conclusiones: Los resultados son presentados y analizados debido a que pueden ser favorables o no, todo va a depender del análisis previo. Sin embargo, éstos sirven de base para poder elaborar las conclusiones del proyecto y que se pueda tomar acciones al respecto.

1.2 Modelos de estrategias de marketing

1.2.1 Segmentación

Es una parte muy importante para poder identificar al mercado, se lo define como, "el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva". (Thompson, 2005)

En otras palabras, la segmentación es ubicar a los tipos de clientes de acuerdo a sus preferencias, similitudes, características y necesidades que busquen cubrir a través de un bien o servicio debido a que todo esto se transmite en información para que la empresa pueda

generar nuevas propuestas al segmento investigado. Esto representa mayor facilidad para una organización porque se sabe exactamente lo que los posibles consumidores requieren.

En este proceso, es necesario mencionar al "*buyer* persona o cliente ideal, es una descripción abstracta del consumidor ideal. Se puede basar en datos cualitativos y cuantitativos de una investigación de mercado, competidores y perfiles de clientes existentes" (Mendoza, 2020)

Con el *buyer* persona lo que se busca es generar una idea clara y precisa de cualidades, características, gustos y otro tipo de información relevante que permita a la empresa generar un prototipo del cliente para que todas sus estrategias sean enfocadas a este tipo de consumidores, de esta herramienta se puede obtener datos como: el contenido a crear, los canales de comunicación, entre otros.

1.2.2 Posicionamiento

Este concepto es realmente importante en marketing debido a que se busca un espacio en la mente del posible cliente. Puede iniciar con una compañía, un producto, una institución o un servicio. La clave y el camino más fácil para llegar a ocupar este lugar en la mente es ser el primero, sin embargo, en caso de no llegar en ese puesto, se deberá buscar la forma correcta y factible para llegar a la posición óptima frente a la competencia. (Ries, 2002)

El posicionamiento es fundamental en el marketing debido a que el mercado cuenta con un sinfín de competidores que ofrecen el mismo o un producto similar. Por este motivo, es que se debe tratar de captar toda la atención de los consumidores para que siempre escojan la opción de la empresa en vez de la de los competidores.

Ries (2002) menciona algunas estrategias para lograrlo:

- Las palabras jugarán un papel importante, a través de descripciones, nombres y el mismo slogan.
- Se necesita objetividad, sutileza y visión.
- La paciencia y el conocimiento son puntos claves para no perderse durante el camino.
- Los sacrificios y retos son parte de este proceso de posicionamiento.

El posicionamiento será una clave para la empresa porque es un mercado nuevo en el que no están acostumbrados a ver este tipo de ofertas, Maquita va a presentar al mercado canadiense la quinua que tranquilamente puede ocupar el lugar de los cereales.

1.2.3 Diferenciación

Dentro de las estrategias competitivas se tiene a la diferenciación, que tiene como meta el hacer que el consumidor potencial perciba de una forma distinta el producto o servicio de una empresa en específico frente al resto. Esta diferenciación se puede percibir a través de atención al cliente, reconocimiento de marca o características como color, diseño, tamaño, calidad. De tal forma que, se establezca la diferencia de entre todos los competidores. (Roldan, 2023)

Este tipo de estrategia es muy importante porque se podrá ofrecer al mercado algo propio y único, no importa cuantos competidores haya o cuantas similitudes se presente, siempre y cuando haya una sola característica que permita reconocer al producto y a la empresa, ya sea a través de sus componentes, empaque, diseño, entre otros.

1.2.4 Estrategias competitivas

Son una serie de estrategias que permiten a una empresa mantenerse en el mercado. Para Villalba (2006) Para este tipo de estrategias, se debe realizar una clasificación y pueden ser disuasivas, defensivas, ofensivas y cooperativas. Para el primer tipo de estrategias mencionadas, se dice que son aquellas que evitan los conflictos que se pueda presentar entre los competidores de un mismo segmento de mercado. En cuanto a las ofensivas, tiene como objetivo la eliminación o el debilitar a la competencia. Por otro lado, la defensiva tiende a mantenerse fuerte o resistir a los ataques que se puedan presentar en el mercado. Finalmente, la cooperativa tiende a establecer una alianza entre varias empresas para que la competencia que se genere sea sana y en buenos términos.

Por todo lo mencionado anteriormente, es evidente que el uso de estas estrategias será de vital importancia para la empresa, permitirá que se establezcan las reglas del juego, que en este caso, será en el nuevo mercado que se desea incursionar y a través de ellas, tratar de captar la atención de los consumidores.

1.2.5 Marketing Mix



Figura 6: Marketing Mix
Fuente: (Rus, 2020)

El marketing mix o las 4P´s son variables distintas que se encuentran en el mercado y que pese a no tener nada en común, van relacionadas las unas con las otras. Se apoyan mutuamente para generar un incremento en las ventas. "El marketing mix es la unión de buenas estrategias y herramientas que se utilizarán para procesos de producción y comercialización de bienes o servicios que sean ofrecidos por las empresas. El modelo original cuenta con 4 P´s que son producto, precio, promoción y plaza" (Kotler, 2000)

Producto, es el tangible que se ofrece al mercado para que se lo pueda consumir. Cuenta con las características requeridas y fue creado para satisfacer las necesidades que el mercado presenta

Precio, es el valor monetario que se le entrega al bien o servicio.

Distribución, también conocido como plaza. Es el punto que analiza la mejor forma y estrategias para crear o innovar en los canales de distribución y de esta manera, el producto llegue más fácil y rápido a su lugar de destino.

Comunicación, es la forma en la que se va a dar a conocer el bien o servicio. Puede ser a través de redes sociales, boca a boca, campañas publicitarias, entre otras. Se trata de un proceso bidireccional en el que se ven inmiscuidos un emisor y uno o varios receptores.

1.2.6 Inbound Marketing



Figura 7: Inbound Marketing
Fuente: (Hubspot, 2023)

Actualmente, el inbound marketing es crucial para el desarrollo de cualquier empresa, sin importar su tamaño, se puede mencionar que "El inbound marketing es una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final" (Bel, 2022)

En otras palabras, se puede decir que es un proceso que va desde el primer contacto con el cliente hasta el final, esto permite a las empresas conocer de los argumentos y pensamientos que se puedan ir creando a lo largo del proceso. Además, existen diferentes técnicas que permiten tener este acercamiento y obtener la información requerida para crear estrategias o tomar decisiones en base a lo que el proceso va arrojando.

Para conocer mejor al inbound, es importante conocer cada una de sus etapas. Para esto Bel (2022) las describe de la siguiente manera:

Como primera fase, el atraer, se trata de llamar la atención de posibles clientes que cuenten con características interesantes, se lo puede hacer a través de conversaciones profundas.

Después, el interactuar, se debe ofrecer suficiente información y una que otra solución frente a sus necesidades o preferencias para que se sientan identificados y vean al producto o servicio como una buena opción.

Finalmente, el deleitar, se trata de brindar soporte y todas las herramientas necesarias para que su proceso de compra será satisfactorio.

El atraer, interactuar y deleitar servirán para conseguir el tipo de cliente que la quinua necesita en Montreal debido a que, existen diversas culturas con varias costumbres y tipos de comida. Sin embargo, lo importante es conseguir los posibles consumidores que estén realmente interesados en este producto y enfocar las estrategias de mercado hacia ellos.

1.2.7 Customer journey

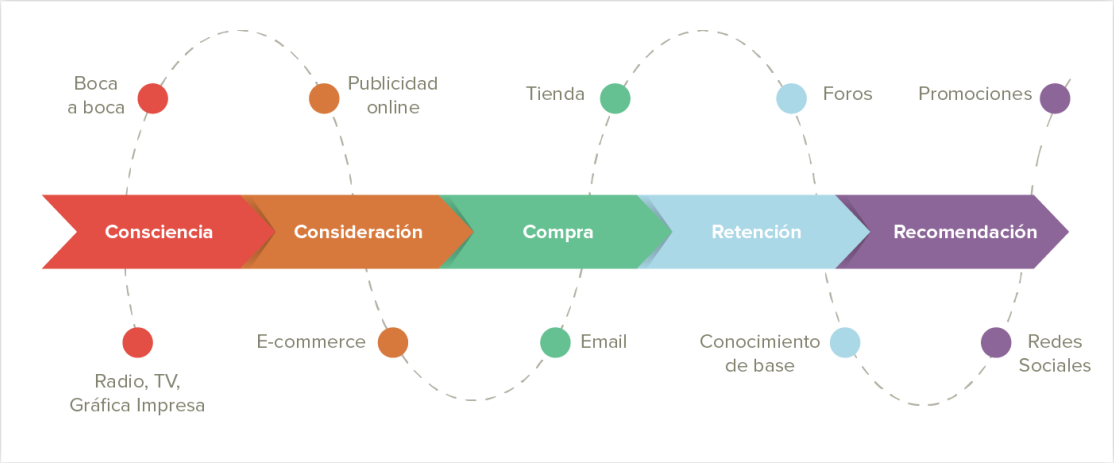


Figura 8: Customer Journey
Fuente: (Vera, 2022)

Un concepto importante que se debe tener en cuenta es que "El *customer journey* es el proceso por el que pasa una persona para comprar un producto o servicio en base a una necesidad que se le plantea, y toda la investigación y consideración de alternativas que hay entremedio. Asimismo, definir y mapear este viaje del consumidor permite entender todo el proceso de compra, cuáles son las necesidades en todo momento del *buyer* persona, cómo investiga y qué tipo de información necesita en cada fase para poder avanzar" (Bel, 2022)

Durante este viaje, el consumidor va a tener que pasar por varias etapas en las que cada una de ellas van a ir recolectando información crucial para que la empresa pueda tomar acciones acerca del producto o servicio. Con esto, se podrá definir de mejor manera las necesidades prioritarias del mercado para plantear estrategias y mejorar la experiencia del consumidor.

1.3 Modelo de presupuestos y beneficios

1.3.1 Presupuesto

"Un presupuesto de ventas es un informe que detalla una estimación de ingresos por ventas de una empresa en un periodo determinado. Esta estimación se realizaría con base en datos internos y externos de la empresa, ya que hay que tener en cuenta ejercicios anteriores de la empresa y el comportamiento de los agentes externos, tales como competencia, clientes y sector público" (Llamas, 2020)

Además, se puede decir que se evalúan y analizan los ingresos y egresos del negocio para ver si se obtendrá una rentabilidad, qué porcentaje representa y en cuánto tiempo se podrá obtener las ganancias deseadas.

1.3.2 Beneficios

Son los resultados esperados que pueden ser vistos como económicos, sociales o de otro tipo. En otras palabras, es lo que cualquier empresa o inversionista espera obtener al haber invertido x cantidad de dinero en x proyecto. Estos resultados son positivos y son generadores de ganancias personales y empresariales. Es común que se espere un beneficio económico porque esto implica ganancias directas, sin embargo, el beneficio social que se puede obtener es importante para el entorno de la empresa. Debido a que implica el mejorar la calidad de vida de los involucrados y sus familias, crear fuentes de trabajo, mejoramiento de procesos e indumentaria, entre otros.

Para el caso de Maquita y la quinua, se espera generar un beneficio social, económico y ecológico porque es un producto que se cultiva con todas las precauciones necesarias, siempre respetando la madre tierra y a cada uno de sus productores. En cuanto al beneficio social, se tiene a la mejor calidad de vida, más oportunidades en el mercado nacional como internacional y el aumento de tasa de empleo dentro del sector. Para el beneficio económico, mayores ganancias e ingresos para la comunidad y para la provincia de Chimborazo, esto debido a que mientras más demanda del producto haya, más empleados se necesitarán para cumplir con los diferentes procesos.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis Interno

2.1.1 Descripción del giro de negocio

Maquita Cushunchic nació en el sur de Quito, por iniciativa y organización de grupos vulnerables como lo son organizaciones campesinas, grupo de jóvenes y mujeres que poseían la necesidad de generar dinero y trabajo para poder sacar adelante a sus familias. A este grupo de personas, se unieron algunos sacerdotes como es el caso del padre Graziano Mazón quien es el responsable de impulsar a la comunidad a conseguir formas de generar empleo.

Por este motivo, la fundación se crea en el año de 1985 que tiene como enfoque el poder producir y comercializar del campo a la ciudad sin necesidad de intermediarios. La unión y solidaridad de unos con otros es lo que los ha caracterizado, su nombre viene del quichua que traducido al español quiere decir "Comercializando como hermanos". En el logo de la organización se puede visualizar manos que quieren expresar que todos se apoyan entre todos y personas que representan a las comunidades involucradas en este proyecto.

Maquita ha ido creciendo a lo largo de este tiempo, y ahora cuenta con 3 líneas comerciales principales que son: Maquita productos, Maquita turismo y Maquita agro. Cada una de ellas enfocadas en diferentes segmentos de mercado, pero con las mismas bases. De esta manera, se tiene que Maquita productos es la encargada de crear productos de excelente calidad. Entre los productos se clasifican en:

Orgánicos: panela, quinua, hongos deshidratados

Campesinos: fréjol, mote, arroz de cebada, machica, lenteja

Agroindustrial: granola, crema de quinua, frutas deshidratadas, mermeladas artesanales, chocolate de quinua y chocolate con diferentes frutas autóctonas del Ecuador.

Artesanías: como mochilas, ponchos, collares, adornos para decorar el hogar.

Por otro lado, se tiene a Maquita Turismo que es un operador turístico que tiene el objetivo de enseñar a los turistas, nacionales y extranjeros, el mundo de las comunidades en el

Ecuador, se ofrecen distintos paquetes en las 4 regiones y en cada una de ellas se cuentan con hospedaje comunitario y guías locales para el desarrollo de las distintas actividades.

Finalmente, Maquita Agro es todo lo relacionado a la producción y comercialización del cacao fino de aroma, que se desarrolla en la costa ecuatoriana. Los productos que se ofrecen son enfocados en toda la cadena de valor del cacao y sus elaborados.

De esta forma, los productos y servicios ofertados por la organización se basan en el comercio justo y en la economía popular y solidaria. Junto con esto, es importante mencionar que cuenta con certificaciones internacionales que avalan la calidad del producto, de los procesos y el comercio justo que se maneja dentro de la organización. Como principales certificaciones se puede mencionar a Naturland, Ecuador Premium Sustainable, Fairtrade, Cerificación Orgánica del Ecuador, Star, USDA Organic.

Estas certificaciones son claves para el desenvolvimiento de la organización, tanto nacional como internacional, debido a que cubren las necesidades actuales del mercado y han permitido que este tipo de productos ecuatorianos y ancestrales se den a conocer en nuevos destinos.

2.1.2 Filosofía Organizacional

Principios

Para Maquita es fundamental contar con 12 principios en los que basa cada una de sus actividades y decisiones, estos son:

1. Vivimos una fe ecuménica liberadora, que provoca práctica de solidaridad, compromiso y mística con el pueblo empobrecido, al estilo de Jesús de Nazareth. (Fundación Maquita, 2023)

2. Practicamos transparencia y honestidad con austeridad y sencillez. (Fundación Maquita, 2023)

3. Consideramos la familia como pilar del caminar organizativo comunitario. (Fundación Maquita, 2023)

4. Facilitamos el empoderamiento de las mujeres y su posicionamiento en la familia y en la sociedad. (Fundación Maquita, 2023)

5. Apoyamos la participación activa de los jóvenes desde su identidad y propuestas de trabajo. (Fundación Maquita, 2023)

6. Promovemos la equidad de género, étnico-cultural generacional, territorial, ambiental y socio-económica. (Fundación Maquita, 2023)

7. Practicamos la no violencia activa y fomentamos el diálogo entre los diferentes actores. (Fundación Maquita, 2023)

8. Hacemos incidencia política, social y económica no partidista. (Fundación Maquita, 2023)

9. Caminamos en red con la participación activa de las personas y organizaciones. (Fundación Maquita, 2023)

10. Valoramos las identidades culturales y el conocimiento ancestral de los pueblos. (Fundación Maquita, 2023)

11. Respetamos los derechos de la madre naturaleza y cuidamos el ambiente. (Fundación Maquita, 2023)

12. Practicamos la equidad y solidaridad en la producción, transformación, comercialización y consumo responsable de productos sanos. (Fundación Maquita, 2023)

Valores

En cuanto a sus valores, Maquita (2023) señala que los más importantes e indispensables dentro de la organización son:

Compromiso Cristiano: Humildad y ética, sentido de solidaridad, de entrega, de preocupación por lo humano. (Fundación Maquita, 2023)

Solidaridad: Ayuda de uno hacia otros (Fundación Maquita, 2023)

Respeto: Considerar al prójimo como a uno mismo (Fundación Maquita, 2023)

Honestidad: guardar cuidado con lo propio y lo ajeno (Fundación Maquita, 2023)

Excelencia: Superar nuestras propias limitaciones y orientar nuestro esfuerzo hacia el bien común. (Fundación Maquita, 2023)

Creatividad: Desarrollar iniciativa para la permanente búsqueda de mejores opciones. (Fundación Maquita, 2023)

Visión

"Al 2024 Fundación Maquita, es una organización de comercio justo que fortalece el tejido social e impulsa incidencia política-económica, procesos productivos sustentables, consumo responsable y redes comerciales, con innovación, sostenibilidad y equidad" (Maquita, 2023)

Misión

"Somos una organización de economía social y solidaria que trabaja en asociatividad, producción sostenible, comercio justo y consumo responsable, para mejorar la calidad de vida de las familias vulnerables del Ecuador, con prácticas de equidad, principios y espiritualidad liberadora" (Maquita, 2023)

Objetivos estratégicos

Maquita (2023) presenta 5 objetivos principales que son:

- Lograr impacto socio – económico positivo en las familias más vulnerables.
- Mejorar la calidad de vida e ingresos de las familias, incrementando la productividad agroecológica, artesanal y de servicios.
- Promover la sostenibilidad con equidad de los emprendimientos.
- Rentabilizar las líneas comerciales solidarias.
- Fortalecer la capacidad de gestión con los principios de ESS.

2.1.3 Organigrama

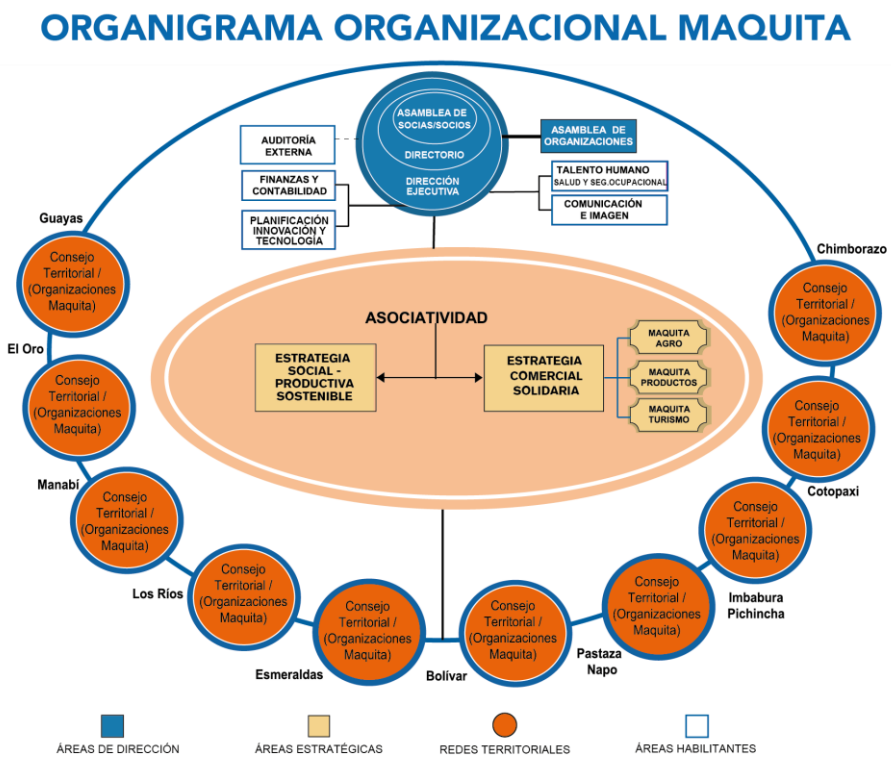


Figura 9: Organigrama Organizacional Maquita
Fuente: (Maquita, 2020)

Este tipo de organigrama presentado tiene un enfoque circular. Esto debido al concepto de equidad que se maneja dentro de la organización, en donde, todos tiene la misma importancia que el resto. Primero, se puede observar a las redes territoriales que están distribuidas de acuerdo a la provincia en la que la organización tiene presencia. Aquí se puede observar que existe en consejo territorial u organizaciones Maquita, es decir, son las pequeñas asociaciones de cada zona del Ecuador que ofrecen sus productos a Maquita para poder comercializarlos.

Después, se puede observar a las áreas de dirección, mismas que están ubicadas en la parte superior y coloreadas de azul, aquí se encuentra la asamblea de socios, directorio, dirección ejecutiva y asamblea de organizaciones. Esta parte del organigrama pertenece a todos los departamentos que se encargan de tomar las decisiones fundamentales y estratégicas para la organización, cada uno cuenta con distintas funciones y tareas que se deben desarrollar. Sin embargo, entre las principales están aprobar y modificar el presupuesto anual, toma de

decisiones interna y externamente, realizar control y seguimiento correcto de las distintas áreas y de la empresa como tal, establecer nuevas estrategias y objetivos a corto y largo plazo, toma de decisiones en cuanto al área financiera y el control del desempeño de su personal, entre otros.

En cuanto a las áreas habilitantes de la organización, se tiene a auditoría externa, finanzas y contabilidad, planificación, innovación y tecnología, talento humano, comunicación e imagen. Cada una de ellas es fundamental para el correcto y efectivo funcionamiento de Maquita. Para el caso de la auditoría externa, es la encargada de verificar que todos los procesos y manejo de cada área sea el correcto, finanzas y contabilidad se encarga del manejo correcto del dinero y de destinar lo necesario a toda la empresa. Mientras que planificación es la encargada de organizar las distintas actividades que se vayan a llevar a cabo durante el año, innovación y tecnología es la encargada de los sistemas informáticos, software, seguridad de datos internos de la empresa. Por otra parte, talento humano está a cargo de la organización y gestión del personal, esto incluye el proceso de reclutamiento y selección del mismo y la remuneración junto con los beneficios que se les ofrece a los miembros de la organización. Finalmente, comunicación e imagen es el área encargada de dar a conocer los bienes o servicios que se ofrece al mercado, se puede decir que es la publicidad que se va a generar y el proceso de comunicación que se tenga con las distintas áreas y con el público.

Como centro del organigrama, se presenta a las áreas estratégicas, que son el punto clave del éxito o fracaso de la organización debido a que se enfocan en la creación de valor de la empresa. En este caso, la estrategia social productiva sostenible y la estrategia comercial solidaria serán las encargadas de dar ese extra dentro del mercado. Junto con esto, se presenta a las 3 líneas comerciales de Maquita que son Maquita Agro, Maquita Productos y Maquita Turismo.

De esta forma, se representa a la organización y se puede tener un enfoque más claro de la distribución y el papel que juega cada área dentro de la misma.

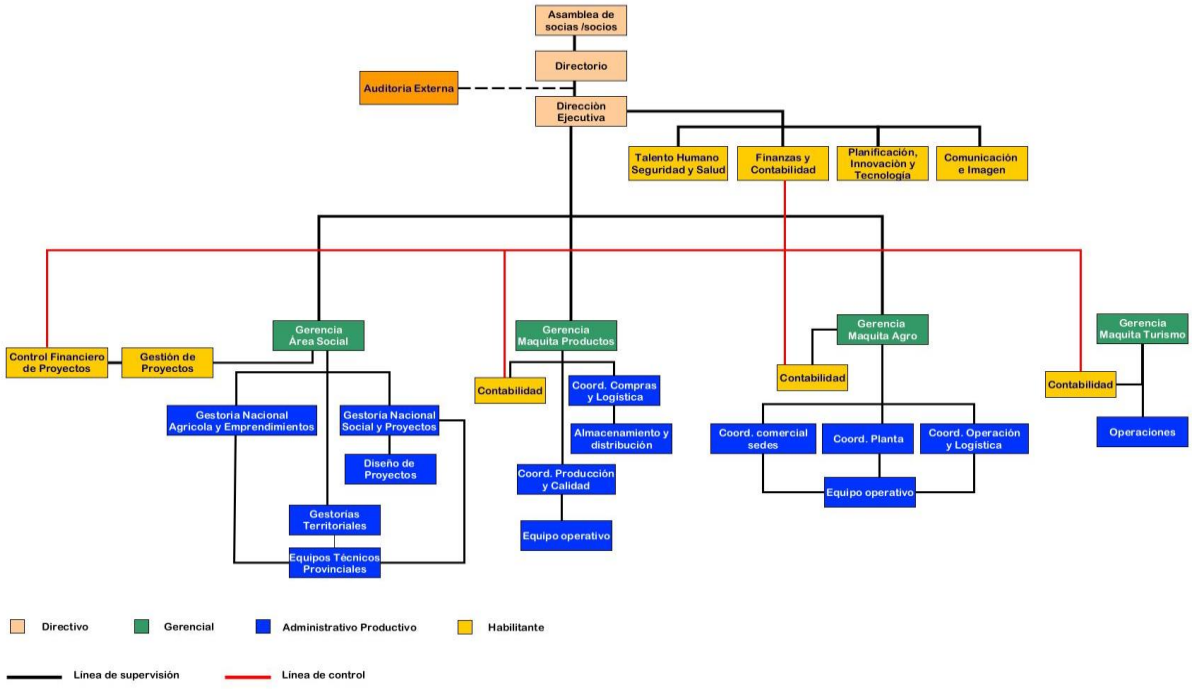


Figura 10: Organigrama Estructural
Fuente: (Maquita, 2020)

En este organigrama, se puede observar la jerarquía que existe dentro de la organización. Como primer punto y responsables directos de la toma de decisiones dentro de Maquita se tiene al Directivo que cuenta con la Asamblea de socios, Directorio y Dirección ejecutiva. Después se encuentra la parte gerencial, que se encuentra constituida por Gerencia del área social, Maquita Agro, Maquita Productos y Maquita Turismo. Estas gerencias son las encargadas de reportar todo lo que sucede con cada bien y servicio que se ofrece. También aquí se toman decisiones importantes para corregir algún proceso o alguna falla que se pueda presentar durante el camino. También se cuenta con administrativo productivo que las actividades que se realizan deben ser comunicadas y consultadas a la gerencia debido a que todas van interconectadas y es crucial la comunicación entre todas para obtener un buen resultado. Finalmente, se presenta a la parte habilitante de la organización que se encarga de control financiero, de contabilidad, de talento humano, proyectos, planificación, seguridad, entre otros. Tal como se mencionó anteriormente, este tipo de actividades no están directamente involucradas en la producción o creación del bien o servicio, pero son realmente

importante para dar apoyo y colaborar en el mejoramiento de eficiencia y eficacia de los diferentes procesos de la organización.

De esta forma, se tiene que Maquita presenta un organigrama estructural con cada una de las áreas involucradas con el fin de organizar mejor sus tareas, funciones, departamentos y roles dentro de la empresa.

2.1.4 Mapa de procesos

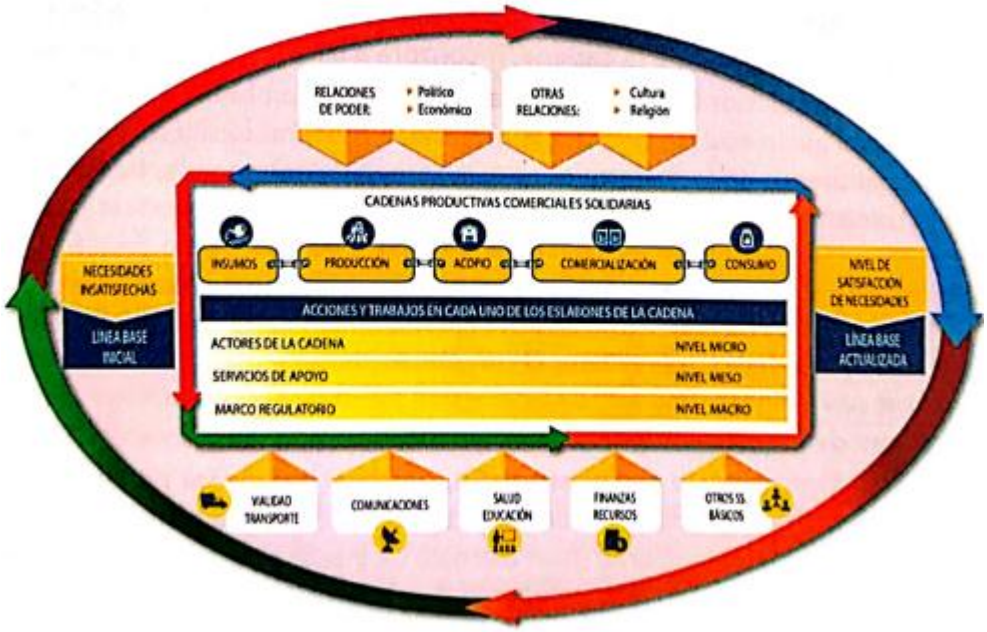


Figura 11: Circuito Económico Social y Solidario
Fuente: (Maquita, 2020)

Para este mapa de procesos, se puede observar que es distinto porque se maneja bajo el sistema de la economía popular y solidaria. Por este motivo, se presenta un circuito económico social y solidario en el cual se presenta como centro a la cadena productiva comercial solidaria y se la enmarca debido a que se busca marcar una diferencia con el resto de elementos que se presentan en el gráfico. Como entradas, se presenta a las necesidades insatisfechas en el mercado y como salida al nivel de satisfacción de las necesidades.

Sin embargo, todo se centra en la cadena productiva comercial y solidaria que presenta a diversos elementos que son parte fundamental de este mapa de procesos. De esta forma, se tiene a diversos elementos que forman parte y que se detallan a continuación:

Insumos: son la materia prima o recursos que se va a necesitar antes de iniciar el proceso, en el caso de Maquita, se puede tratar de áreas de tierra para cultivar, equipos, herramientas y maquinaria e insumos agropecuarios, entre otros.

Producción: Es el paso necesario en el que se desarrollan todas las tareas y actividades productivas agropecuarias, esto va desde el inicio hasta el final del proceso. En este caso, desde que se prepara al terreno para poder sembrar hasta el momento de cosechar.

Acopio/ transformación: Aquí juegan un rol fundamental las actividades que se encargan de comprar la materia prima, es decir, aquí se compra y se recopila la quinua necesaria para iniciar su proceso. Junto con esto, se pasa al proceso de transformación en el que se obtiene el producto final que será llevado al siguiente proceso que será el de comercialización.

Comercialización: Dependiendo del tipo de negocio, se podrá presentar como cliente a un intermediario o al cliente final, en otras palabras, serán los distribuidores o consumidores a los que se les hará llegar el producto final. Es importante mencionar que aquí se cuenta con la presencia de servicios financieros, instituciones de apoyo u organismos reguladores que estén al tanto del proceso.

Consumo: Se enfoca directamente en las personas que van a comprar el producto final y en el precio que está establecido en el mercado.

En la parte inferior de la cadena productiva comercial solidaria, se presenta a los actores de la cadena que se desempeñan en un nivel micro, servicios de apoyo que son a nivel meso y el marco regulatorio que están en nivel macro. Como primer punto, los actores de la cadena serán las personas que se ven directamente involucradas durante todo el proceso, es decir, desde el proveedor de la materia prima o insumos hasta el consumidor del producto. Después, se presenta a los servicios de apoyo que se pueden considerar como los procesos de soporte, serán aquellos que colaboren y aporten para que el resto de actividades se lleven a cabo de la mejor manera. Finalmente, el marco regulatorio que está relacionado con todas las reglas, instancias reguladoras y programas de desarrollo que se deben cumplir en cada proceso y etapa.

Alrededor de la cadena y desde un ámbito externo, se mencionan a 3 elemente fundamentales que son:

Relaciones de poder existentes en el territorio: se trata de los parámetros que son importantes y deben ser considerados para obtener un buen resultado, en este caso, se puede mencionar a relaciones culturales, políticas, de poder, etc.

Servicios básicos públicos: los más comunes que son agua, luz, internet, salud, etc. Pero también se ven involucrados otros tipos de servicios y recursos como pueden ser los sociales y financieros.

Necesidades básicas: son indispensables para saber el nivel de satisfacción de las mismas. Se lo hace a través de una línea que permite a Maquita medir si es que las necesidades básicas están siendo satisfechas o no.

2.1.5 Cadena de Valor

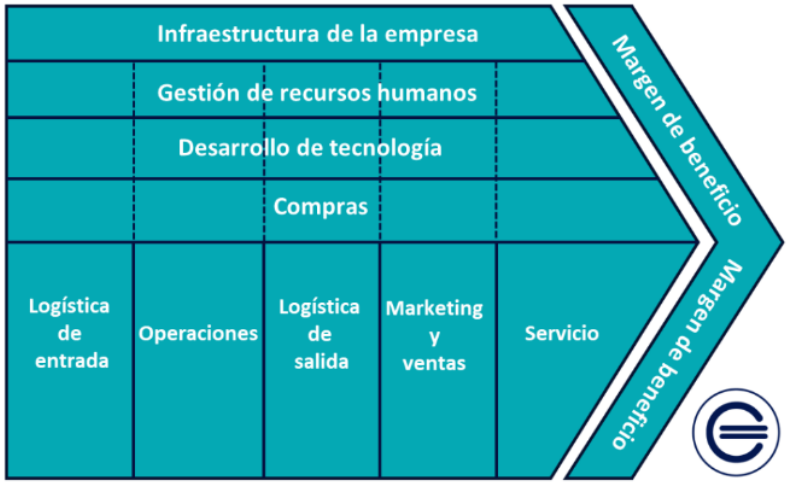


Figura 12: Cadena de Valor
Fuente: (Peiró, 2021)

Logística Interna

Maquita cuenta con un proceso riguroso para la selección de su materia prima, es decir, se realiza un proceso de selección en el cual se escoge solamente una quinua de calidad de las comunidades involucradas. Pese a que se trabaja con varias comunidades en la mayoría de las provincias del Ecuador, no todos son proveedores de maquita debido a que deben cumplir con una serie de requisitos que les avale la calidad de sus productos. Además, el control del inventario es muy bueno porque está en constante movimiento y actualización, de esta

manera, se conoce con exactitud la materia prima que entra y la cantidad que se emplea para producir los distintos productos de Maquita.

También, es importante mencionar que las tareas y funciones están muy bien establecidas y repartidas entre todos los involucrados. Esto con el fin de que cada uno sabe cómo desenvolverse en su puesto y no involucrarse con áreas o tareas que no les corresponda.

Operaciones

En cuanto a las operaciones, se puede decir que cuentan con un buen nivel de control sobre las mismas debido a que existen varios procesos de fabricación y también procesos de comercialización. Esto dependiendo de la línea comercial con la que se esté trabajando. Por ejemplo, la fabricación de los diferentes bienes de Maquita Productos es importante y cuenta con una serie de medidas de control para garantizar la salubridad y calidad del producto de principio a fin. Además, se puede mencionar que sus operaciones para abrir nuevas sucursales dentro del país o para abrir nuevas puertas en el mundo van en crecimiento, debido a que el tipo y la calidad de producto que se presenta al mercado permite que más personas se encuentren interesadas en cambiar sus hábitos alimenticios y permiten así que la quinua sea parte de su dieta diaria. Junto con esto, las certificaciones internacionales y nacionales entregan un plus al producto y, por ende, a las operaciones nacionales e internacionales de Maquita.

Actualmente, Maquita presenta una cobertura en 18 provincias, 57 cantones y 86 parroquias del Ecuador. Lo que permite que la organización siga creciendo y aumentando su presencia en el resto del país y de igual forma, podrá ir creciendo en el ámbito internacional debido a que la forma en la que trabaja es correcta y ha permitido que más personas se vuelvan parte de esta organización.

Logística Externa

En cuanto a este tema, el manejo y control que Maquita presenta es realmente bueno ya que cuentan con diversos puntos en los que se realiza el procesamiento de pedidos, todo va a depender del tipo de pedido porque esta organización tiene presencia en distintas provincias. Junto con esto, la organización que se maneja dentro de la empresa se ve reflejada en la logística externa debido a que se debe tener en cuenta cada detalle para que el proceso no

falle y el producto pueda llegar a su destino sin mayor problema y en las mismas condiciones en las que salió de la fábrica. Es importante que se realicen los informes respectivos para que se mantenga al tanto de lo que sucede a las diferentes partes involucradas en esta logística externa.

Marketing y Ventas

Maquita tiene gran presencia en ferias internacionales que permiten a la marca crear publicidad, mediante este tipo de acciones, más las campañas nacionales y el manejo adecuado de redes sociales y de su portal web. La organización presenta un buen manejo de marketing, en el que los resultados se pueden ver directamente en sus ventas. Las ventas de Maquita siempre van en ascenso, usualmente al inicio del año se plantean nuevos objetivos por alcanzar y se puede decir que hasta el momento si los han alcanzado y en algunas ocasiones los han superado. Todo esto debido a que la marca se va dando a conocer de manera distinta al resto.

Servicios

Para Maquita es crucial que sus potenciales clientes se conviertan en consumidores permanentes de sus productos. Por este motivo, es que el servicio que brinda se basa en sus principios, y se busca que la atención que se brinda sea de calidad, basada en respeto, humildad y ética principalmente. Con esto, se garantiza que los clientes se sientan cómodos y libres de realizar cualquier pregunta, sugerencia o comentario en general.

Para las actividades secundarias de Maquita, se presenta a:

Infraestructura de la Empresa

La infraestructura de Maquita comprende a todas las áreas mencionadas en el organigrama debido a que son las que tienen que ver directamente con el desenvolvimiento o el desarrollo de las funciones. El espacio físico con el que se cuente dependerá de la provincia y del producto que se esté investigando. Sin embargo, para el caso de Maquita, las instalaciones se encuentran en el cantón Calpi, en la provincia de Chimborazo. El espacio con el que se cuenta es grande y suficiente para que se desarrolle el proceso del tratamiento de la quinua y también para las oficinas para el personal administrativo.

Gestión de Recursos Humanos

Debido a que Maquita trabaja bajo este sistema de Comercio Justo y Economía Popular y Solidaria, su principal preocupación es contar con un excelente equipo de trabajo que se pueda adaptar a este giro de negocio. De este modo, el proceso de reclutamiento y selección, capacitación, entre otros permite escoger a los mejores candidatos para incluirlos en la organización. Con esto se busca que el ambiente laboral sea ameno y se pueda consolidar un gran equipo de trabajo que se apoye en todo momento.

Desarrollo de Tecnología

La innovación y el uso de las tecnologías siempre van de la mano y Maquita no es el caso de excepción. Debido a todos los procesos y productos con los que cuenta, es indispensable que se pueda utilizar tecnología de punta que permita volver los procesos más eficaces e de igual forma los procesos administrativos. Esto es algo que la Asamblea de socios busca siempre para poder cumplir con los envíos tanto a nivel nacional como internacional.

Compras

En cuanto a las adquisiciones que Maquita realiza, se puede mencionar principalmente a los pequeños productores de las diferentes provincias, ellos son la fuente principal de donde se obtiene la diferente materia prima que va a ser procesada como son granos, frutas y verduras que con su respectivo proceso se transforman. Cabe mencionar que la calidad que se busca a través de estos recursos es la mejor y debe cumplir con ciertos requisitos para que se la pueda tratar.

Si mencionamos la maquinaria, transporte y otro tipo de herramientas, las compras se lo hacen a nivel nacional e internacional dependiendo de las características que deben cumplir. Cada compra que se realiza es necesaria para poder cumplir con las diversas tareas que se presentan ya que son ellas ningún tipo de proceso o actividad se podría cumplir.

2.2 Análisis Externo

2.2.1 Análisis PESTEL

Factores políticos

Canadá es un país que se rige a la monarquía británica, es decir, su forma de estado va a ser regido por el Rey Carlos III, sin embargo, cuenta también con un sistema político parlamentario y federal. Esto significa que también cuenta con una Gobernadora General que es la representación de la Corona británica dentro del territorio canadiense, actualmente Mary J May Simon y junto con este puesto, está el Primer Ministro quien actualmente es Justin Trudeau. Debido a que Canadá está dividido en provincias, cada una de ellas cuenta con su propio ministro quien los representa ante el resto en la toma de decisiones.

Es importante mencionar que Canadá posee 3 poderes que son legislativo, judicial y ejecutivo. El primero hace mención al Parlamento de Canadá que está conformado por los distinto representantes de los territorios. El segundo se enfoca en los tribunales provinciales y federales y sus principales funciones son el supervisar e interpretar la aplicación de las leyes federales y provinciales. Mientras que el último poder está formado por el Consejo Privado, es encabezado por el Primer Ministro y el Gobierno Federal. Una vez mencionado esto, es importante saber que el partido que está gobernando actualmente a Canadá, es el partido Liberal que está liderado por el actual Primer Ministro. (Canadá, 2023)

La estabilidad política es buena en este país, debido a que no se han registrado cambios bruscos o problemas mayores que desestabilicen al gobierno. Sin embargo, algo importante que hay que mencionar es el hecho de que algunas provincias desean separarse del país como es el caso de Quebec, esta provincia se siente realmente orgullosa de sus raíces, su cultura y su idioma oficial que es el francés. Por este motivo, han existido varias oportunidades en las que han manifestado el deseo de ya no formar parte de Canadá y poder independizarse, sin embargo, hasta el momento no ha existido una decisión definitiva respecto al tema.

Por otro lado, se tiene a los acuerdos comerciales internacionales. Principalmente, Canadá forma parte de TLCAN, FMI, G7, G8, G20, entre otros. Sin embargo, el principal para el estudio y que incluye a Ecuador es el tratado de libre comercio, aún se encuentra en

negociación, con la Comunidad Andina de naciones. Esto es fundamental para mantener una línea de comercio adecuada entre países, pero sobre todo para no pagar tributos.

Por otro lado, es importante analizar la situación política del Ecuador para lo que va del año 2023. El gobierno que se encuentra en el mandato está liderado por Guillermo Lasso, quien va a cumplir el periodo de 2021-2025. Durante el tiempo corto que lleva a cargo del país, se ha encontrado con varios inconvenientes entre los principales, se puede destacar a la delincuencia, aumento de drogas en el territorio, uso de armas, muertes violentas, entre otros inconvenientes.

Lo mencionado anteriormente, lo único que ha provocado es que exista una rivalidad entre la Asamblea y el presidente debido a que quieren que Lasso deje la presidencia. Esto ha desencadenado una inestabilidad política en la que los únicos afectados son los ciudadanos. Como principales consecuencias de la inestabilidad se tiene a que no existen tantas empresas que vean a Ecuador como un país destino para invertir, desempleo, inseguridad y el migrar se volvió parte del día a día de los ecuatorianos.

Actualmente, el presidente se encuentra en un juicio político en el que existen varias especulaciones de lo que puede llegar a suceder en el país. Las protestas y movimiento indígena vuelven a rondar sobre el país la inestabilidad política. Si el presidente ahora llegara a ser destituido, le sucedería el vicepresidente Alfredo Borrero. Pero en la prensa ecuatoriana se especula con la posibilidad de que el presidente invoque el artículo 148 de la Constitución, conocido como "muerte cruzada", con el objetivo de disolver la Asamblea y convocar a elecciones generales. (MUNDO, 2023)

Factores económicos

Es importante empezar mencionando que el tipo de moneda que se maneja en este país es el dólar canadiense. Actualmente, 1 dólar canadiense equivale a 0,74 centavos de dólar americano. Canadá es considerado como una de las economías más importantes del mundo por su PIB y el nivel de vida de sus habitantes. Junto con esto, es un destino preferido por la inversión extranjera y se lo considera como buen lugar para poder hacer negocios porque existen muchas culturas, idiomas e intereses en una misma área geográfica.

Según Datos Macro (2022), Canadá es uno de los países que siempre se ubican en un buen puesto en los rankings mundiales. Sin embargo, la deuda pública en 2021 fue de 2.243.918 millones de dólares, también presentó una deuda del 112,85% del PIB lo que lo ubica entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo. Su deuda per cápita es de 58.701 $ dólares por habitante, luego sus habitantes están entre los más endeudados del mundo y Canadá no es un país que cuente con una gran cantidad de habitantes por las condiciones climáticas del país. Además, la última tasa de variación anual del IPC publicada en Canadá es de febrero de 2023 y fue del 5,3%.

También, es vital analizar el índice de desarrollo humano, el nivel de corrupción y la calidad de vida de las personas que residen ahí. Por este motivo, las Naciones Unidas han ubicado a este país como uno de los mejores en el desarrollo humano debido a que presenta varias facilidades para sus habitantes, esto se puede ver reflejado bajo el hecho de que Canadá está como una de las opciones favoritas para migrar. En cuanto a la corrupción, en un ranking realizado, se punto a Canadá con 74 puntos lo que indica que la percepción de la corrupción gubernamental es realmente baja (Datosmacro, 2023). Finalmente, la calidad de vida que se desarrolla en Canadá es una de las mejores en el mundo debido a todos los beneficios, seguridad e incentivos que da el gobierno para los canadienses y para los migrantes.

En cuanto a la reputación que Canadá maneja para los negocios es una de las mejores del mundo porque es una economía abierta y predispuesta a recibir la inversión extranjera con el fin de generar más fuentes de empleo. Junto con esto, el Gobierno ofrece facilidades para que nuevas empresas consideren a Canadá como un destino para establecer negocios.

Tal y como se mencionó en el factor político, la inestabilidad política también tiene represalias en la economía del Ecuador. Por esto, se presenta a Ecuador como un país que debe trabajar duro para poder mejorar el indicador de riesgo país, mismo que con los últimos hechos presenta un valor que alerta al resto del mundo. En cuanto al PIB, se tiene que existe un crecimiento del 2,2% hasta febrero del presente año. Además, para COFACE (2023) las principales debilidades que Ecuador presenta son: economía dependiente del petróleo, entorno empresarial deficiente con actos de corrupción, es un país por el que pasa las drogas fácilmente, débil inversión privada y extranjera por las trabas que se presenta.

También es importante mencionar que se espera el crecimiento económico de otros sectores como lo son los agrícolas con sus principales productos como camarón, pescado, flores, banano, cacao, entre otros. Esto con el fin de generar nuevas fuentes de ingreso para el Ecuador que no incluya al petróleo. (COFACE, 2023)

Factores sociales

Como se mencionó anteriormente, Canadá es un país multicultural por lo que ver muchas razas, culturas, idiomas, religiones, entre otros aspectos es muy común. Sin embargo, se procederá a mencionar los factores de manera general y los aspectos que predominen dentro de la cultura. De esta forma, en cuanto a la religión el catolicismo es el que predomina mayormente católica y se lo ve reflejado en las iglesias que existen ahí donde Dios, Jesús y la Virgen María tienen un espacio. En cuanto a su nivel de educación, la mayoría de sus habitantes cuenta con un título de tercer nivel que para este país puede ser de universidad o de un *college* que vendría a ser un tecnológico. Con esto es suficiente para encontrar un buen empleo dentro del país y poder adquirir experiencia, Sin embargo, existen personas que optan por obtener una maestría y un posgrado que mejore su *curriculum.*

En cuanto a compras y modas, se rigen bastante al estilo americano y europeo porque la mayoría de productos proviene de ahí. Por este motivo es que cada vez va tomando más fuerza los productos que no incluyan mano de obra infantil o sobreexplotación labora, también los productos orgánicos y que cuenten con certificados de calidad y de comercio justo. Todas estas características son las que los habitantes buscan en los mercados para poder mejorar la calidad de vida y cuidar de su salud.

Los ingresos son buenos, pero si hay algo que caracteriza a Canadá son sus precios altos en algunos productos o servicios. Sin embargo, este no es un impedimento para que esta sociedad sea considerada consumista. Teniendo esto en cuenta, los canadienses realizan compras con mucha frecuencia y mucho más durante la época de noviembre y diciembre debido a que empieza la época de las festividades como acción de gracias, *black friday*, navidad, año nuevo, entre otros.

Factores tecnológicos

En cuanto a la tecnología, Canadá es un país desarrollado por lo que ya cuenta con varias herramientas tecnológicas que facilitan procesos dentro de fábricas y empresas. Existen algunos establecimientos públicos en los que el servicio al cliente es brindado por robots o máquinas que realizan preguntas para saber a quién se lo debe redireccionar. Este tipo de herramientas son muy comunes dentro de los países desarrollados debido a que su objetivo es menorar el tiempo de esperar y poder mejorar el servicio y la eficiencia del mismo. Además, la mayoría de empresas cuenta con su propio software que le permite mantener en modo privado y confidencial la información y datos que son relevantes para la organización, esto para evitar que se hackee el sistema.

Factores ecológicos

Este país cuenta con 4 estaciones que en teoría deberían durar 3 meses cada una. Sin embargo, se dice que Canadá cuenta con un invierno que dura más de 6 meses por las temperaturas bajo cero que se registran durante el año. El invierno es muy fuerte y las tormentas de nieve con el hielo negro son lo que dificulta el poder movilizarse, es peligroso y toma tiempo el poder retirar toda la nieve del paso peatonal y de las vías.

En cuanto a sus políticas y cuidado ambiental, es realmente muy cuidadoso con el medio ambiente debido a que Canadá cuenta con millón recursos naturales, especialmente el agua, existen diversos parques o áreas protegidas para poder precautelar al medio ambiente y existen ciertas normas o reglas que las empresas deben respetar en cuanto al medio ambiente. Los riesgos naturales, aunque no son muy frecuentes, pueden hacerse presentes por medio de huracanes, tsunamis y terremotos. Para esto, Canadá cuenta con varios puntos de control que hasta cierto punto permita conocer y estar precavidos de los movimientos de la tierra.

Factores legales

Para Canadá es importante que todo conste en algún documento, es decir, los contratos son cruciales para cualquier tipo de relación laboral o de negocios. Por este motivo es que este documento debe ser escrito claramente y con todas las cláusulas necesarias y acordadas previamente. En este caso, el contrato debe estar escrito en los idiomas oficiales de los países que están negociando, en Canadá deberá estar en Inglés y Francés.

Otro tema importante es la propiedad intelectual que se maneja en este territorio. Los organismos competentes para esto son Oficina de la Propiedad Intelectual de Canadá, La Dirección de la Política de los Derechos de Autor y el Instituto de la Propiedad Intelectual de Canadá. Estos organismos serán los responsables de hacer cumplir las leyes en cuanto a este tema, pero también de proteger todo tipo de invención canadiense.

Por otro lado, se tiene al salario estipulado por el Gobierno. "El salario mínimo interprofesional o SMI es la cuantía retributiva mínima o el valor del salario mínimo que recibe un trabajador por la jornada legal de trabajo, independientemente del tipo de contrato que tenga Para el 2022 fue de 2.528,9 dólares canadienses" (Datosmacro, 2022)

Con estos puntos mencionados, la claridad y transparencia en todo proceso que se quiera llevar a cabo en este país debe ser el punto principal para evitar futuros inconvenientes y poder entablar una buena relación con los inversionista y autoridades canadienses.

2.2.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

La quinua es un producto andino ancestral que se produce en la parte sur del continente, especialmente en los países de Bolivia, Perú y Ecuador. En el orden detallado es la importancia que tienen a nivel mundial al momento de exportar este producto. La quinua aparece en el mercado americano y europeo debido a que existe la necesidad de buscar opciones para reemplazar los cereales y el arroz principalmente. Por este motivo, se puede considerar a las nuevas empresas de Bolivia y Perú como amenaza de nuevos competidores. Principalmente, se puede mencionar a Globe Natural Internacional e Inversiones Andinas. Además, debido a que es un producto autóctono de Sudamérica, cualquier país que desee y tenga las condiciones climáticas necesarias podrá ser un nuevo competidor para Ecuador y para la exportación de la quinua.

Si el enfoque es en Ecuador, Camari puede ser considerado como un posible nuevo competidor para Maquita debido a que se maneja el mismo giro de negocio y filosofía en le que el comercio justo y los productos orgánicos son las principales características que todos sus productos deben ofrecer al mercado.

Es importante mencionar que, cada uno de los nuevos competidores entrará al mercado con el producto quinua, sin embargo, el sabor, textura y calidad podrá variar dependiendo del sector, área, país o clima en el que el grano se haya cultivado. Esto vuelve aún más competitivo al mercado debido a que los consumidores tendrán varias opciones y ya dependerá de sus gustos y preferencias para elegir la quinua y el país.

Rivalidad entre competidores

Se puede decir que actualmente en el mercado canadiense la rivalidad que existe entre competidores se da entre Bolivia y Perú debido a que su quinua es la más solicitada por Canadá, según expertos, el sabor es distinto y la forma en la que se presenta también esto debido a que ambos países siempre andan en busca de mejoras para poder llegar a ser el número uno dentro del país.

Pese a todos los esfuerzos que Ecuador hace por enviar cantidades significativas a Canadá, la mayor parte del mercado ya está atendida por Bolivia y en menor cantidad por Perú. Por este motivo, el precio que manejan estos 2 países es el precio que rige en el mercado. Mientras que Ecuador debe ubicarse por debajo del precio para poder darse a conocer en estos nuevos destinos. Actualmente, el precio pactado entre Bolivia y Perú va desde los $70 a $80 el quintal de quinua, pero no es el caso de Ecuador que se maneja por un precio de $50 o $60.

Poder de negociación de los proveedores

Debido a que Maquita es la empresa que se maneja bajo el concepto de la economía popular y solidaria y el comercio justo, sus principales proveedores son los campesinos de la provincia de Chimborazo. Estas personas son las encargadas de realizar todo el proceso de siembra y cosecha de la quinua para entregar un producto de calidad. Los campesinos pertenecen a diferentes comunidades de Chimborazo, por lo que entre las principales se puede mencionar a Guamote, Colta y Alausí.

El precio que se maneja es estándar, es decir, no importa a qué comunidad se le compre su quinua el precio será el mismo para todas. Debido a que son comunidades con las que ya se trabaja durante bastante tiempo, cada una sabe los requerimientos necesarios para comprar su quinua y durante el tiempo de cosecha, la persona encargada de Maquita en Chimborazo va a inspeccionar todo el proceso para cerciorarse que la quinua no se contamine y sea apta

para continuar con el proceso. Por este motivo, la negociación es clara y justa para ambas partes.

Poder de negociación de los clientes

En cuanto a los clientes, mayormente pertenecen a la Unión Europea, pero España es el país que más compra quinua a Maquita. Se trabaja a través de proyectos en los que se envía a todas las empresas en diferentes partes del mundo para que presenten su mejor propuesta y el ganador es a quien se compra la quinua. Durante estos años, Maquita ha sido el ganador de este tipo de proyectos y gracias a esto se ha podido establecer negocios con España para que la quinua sea llevada y tratada en este país.

Se los puede considerar como clientes frecuentes y pese a que no existe un constante pedido, cuando existe la oportunidad si se envían cantidades considerables de quinua. En cuanto al precio, como se manifestó anteriormente, todo dependerá del precio que sea establecido en el mercado por Bolivia y Perú para que, en base a eso, la quinua de Ecuador pueda establecer su propio precio.

Amenaza de productos sustitutivos

Como principales productos sustitutivos para la quinua se puede mencionar a la soya, arroz integral, cuscús que también presentan características similares y nutrientes que la quinua. Con estos productos mencionados se pueden realizar las mismas preparaciones que con la quinua, sin embargo, la diferencia radica en el sabor y la manera en la que se vaya a preparar.

Los cereales, naturales como procesados, también pueden ser considerados como sustitutivos debido a que se los puede combinar para la preparación de granola o barras energéticas que suplan el papel de la quinua.

2.3 Matriz FODA

Tabla 3. Matriz FODA

Fortalezas	**Oportunidades**
• La organización posee varias certificaciones nacionales y extranjeras que avalan la calidad del producto y de los procesos. • La organización promueve y practica el comercio justo y la economía popular y solidaria, de esta forma se genera interacción y confianza entre Maquita y sus proveedores. • La tecnología que se utiliza en la planta de quinua es buena y permite mejorar y reducir el tiempo en los diferentes procesos. • Buen manejo de proceso de selección de personal para Maquita. • Excelente atención y asesoramiento a los proveedores calificados de quinua. • Maquita forma parte de importantes grupos a nivel nacional como internacional como es el caso de FEDEXPOR, PROECUADOR y de la red mundial de Comercio Justo. • La organización tiene presencias en ferias internacionales de productos orgánicos en Europa y Norteamérica.	• Es un mercado nuevo para Maquita con no tantos competidores para la quinua. • El interés de los canadienses por consumir productos que se manejen bajo el comercio justo y bajo el cultivo orgánico. • El gobierno canadiense se encuentra en proceso de negociación para un acuerdo comercial con la CAN. • Nuevas necesidades del mercado por consumir productos distintos y sin tanto químico. • Creación de nuevas tasas de empleo para los productores agrícolas de la zona.
Debilidades	**Amenazas**
• Maquita cuenta con poca experiencia en el mercado canadiense, especialmente para la quinua. • La planta que se encuentra en Chimborazo no está en constante uso, es solo por épocas y por pedidos. Lo que implica que ciertos meses la producción se detiene. • La organización no encuentra buenas técnicas, no convencionales, para la cosecha de la quinua. • Maquita solo comercializa productos finales a base de quinua para un mercado nacional. • La planta de quinua es una planta piloto por lo que en un futuro no cumpliría con la demanda del mercado internacional. • La quinua enviada a diferentes destinos es utilizada como materia prima y sale al mercado bajo la marca europea.	• El deseo de la provincia de Quebec para separarse de Canadá. • La soya, cuscús y el arroz integral pueden bajar el consumo de la quinua. • Nuevas empresas quieren incursionar en este tipo de mercado y con este tipo de productos orgánicos. • La existencia de ciertos desastres naturales puede afectar al cultivo de la quinua. • La presencia de plaga o animales mientras se cultiva la quinua, convierte al grano en ya no apto para el consumo. • Los productos que provienen de Europa tienen mayor facilidad para entrar y mayor receptividad por el mercado canadiense. • El precio por quintal de la quinua depende del precio del mercado que es

	establecido por otros países y no por Ecuador.

2.3.1 Análisis FODA

Tabla 4. Análisis FODA

FODA	**Fortalezas**	**Debilidades**
Oportunidades	**Estrategia F-O**	**Estrategias D-O**
	F1O1: Maquita puede utilizar a sus certificaciones internacionales para poder llegar al nuevo mercado**.** **F202:** El concepto de economía popular y solidaria junto con el comercio justo pueden ser expuestos en las ferias para los productos que se quieran llevar a Canadá, en este caso, la quinua. **F5O5:** El asesoramiento continuo y personalizado para los proveedores de quinua de Chimborazo puede incrementar la demanda de quinua y de esta forma se crean nuevas fuentes de trabajo para el sector. **F3O4:** Maquita debería aprovechar sus herramientas tecnológicas para crear nuevos productos a base de quinua y cubrir las nuevas necesidades del mercado. **F7O2:** Tener mayor presencia en distintas ferias de productos orgánicos en Canadá debido a que la demanda sigue en aumento.	**D2O4:** Maquita debería ofrecer otros productos derivados de la quinua como granola o barras energéticas para satisfacer las necesidades del mercado canadiense y de esta forma la planta de Chimborazo se mantiene activa durante todo el año. **D3O5:** Maquita debería buscar nuevo personal que sea especialista en técnicas para recolectar la quinua sin que se contamine, de esta forma se genera empleo para el sector. **D4O4:** Cada vez existe nuevas necesidades de mercado por consumir productos *superfood* por lo que se debe aprovechar para ofrecer productos finales a base de quinua en este mercado. **D504:** Mejorar la maquinaria que se utiliza para que poco a poco se pueda aumentar la capacidad productiva y se pueda cubrir la mayor parte de necesidades del mercado.
Amenazas	**Estrategias F-A**	**Estrategias D-A**
	F5A6: Capacitar más tiempo y con técnicas de vanguardia a los proveedores de quinua para poder posicionar a la quinua ecuatoriana en el mercado frente a productos europeos. **F1A3:** Incrementar el número de certificaciones nacionales y extranjeras para avalar la	**D1A5:** Maquita debería invertir en técnicas que no incluyan químicas para proteger al cultivo de plagas durante todo el proceso, especialmente durante la cosecha de la quinua. **D3A3:** Invertir en capacitaciones que permitan

	calidad del producto, de esta forma no va a ser tan fácil que otras empresas entren en el mercado. **F2A2:** Planificar ferias en Canadá para dar a conocer los beneficios de la quinua frente a sus productos sustitutivos y el aporte que la compra da para el comercio justo.	conocer nuevas técnicas para cosechar la quinua sin que se dañe o se contamine para mantener el concepto de producto orgánico ante el mundo.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevistas a expertos

Entrevista N°1: Lizbeth Pérez, gerente comercial de Fundación Maquita

Lizbeth es la gerente comercial de Fundación Maquita desde el año 2017, durante este tiempo se ha encargado de llevar los productos de la organización n a diversas ferias internacionales en las que se puedan dar a conocer y contactar a posibles clientes. Además, es la persona que se encarga de organizar todos los eventos con las diversas instituciones para conseguir el apoyo requerido para lanzar una nueva propuesta al mercado.

¿Cuál es el valor agregado de Maquita frente a la competencia?

Hay que partir diciendo que Maquita es una fundación que trabaja en función a los principios establecidos en los que se busca precautelar a todos los miembros de la fundación y al medio ambiente. Lo que significa que, cada una de las acciones que se tomen se basa en mejorar el estilo y calidad de vida de cada involucrado.

Una vez mencionado esto, el valor agregado con el que Maquita cuenta es el sistema de garantía de comercio justo debido a que se crea un impacto directo con las personas que trabajan en las distintas áreas, pero principalmente con los agricultores y productores. Esto se puede definir como la promesa de valor de la marca porque permite que exista una trazabilidad, pero no solo en el ámbito productivo, si no en un contexto ambiental, social y económico debido a que permite conocer a todos los miembros de la cadena e involucrarse en su día a día con el fin de una mejora.

En cuanto a la trazabilidad económica se puede decir que permite conocer a la persona involucrada y a su familia, es decir, se conoce un poco más profundo lo que tiene que ver con su hogar, condiciones laborales, economía, las prácticas comerciales, desarrollo de capacidades y si es que se han formado en algún curo impartido por Maquita. Todo esto con el fin de analizar la realidad a la que se enfrenta día tras día.

Para la trazabilidad ambiental se tiene a los sistemas integrales agroecológicos como actores principales debido a que a través de ellos se puede saber de dónde se puede obtener beneficios

y los impactos que pueden generar al medio ambiente por la producción que se esté empleado en la planta. Finalmente, la trazabilidad económica hace mención de conocer cómo influye este sistema y el impacto que va generando los distintos productos para el medio ambiente. Y aunque está un poco demás el mencionar, los productos de origen orgánico y su calidad brindan ese valor agregado.

¿Cuáles considera que son los principales competidores para la quinua de Maquita?

Para los competidores podemos clasificarlos en 2: a nivel de Latinoamérica y a nivel mundial. En el primer caso, se considera a Perú y Bolivia como los principales competidores de quinua para el Ecuador debido a las características similares que presentar su grano. Sin embargo, en el caso de Perú, es su competidor directo debido a que este grano andino presenta las mismas características que la quinua ecuatoriana. Mientras que, Bolivia presenta una quinua real (términos comerciales) en la que es un grano más grande y presenta otras características por el lugar y la altitud en donde es cultivada.

Ya para un nivel mundial: Francia, Canadá y Bélgica son países que han optado por consumir su propia quinua. Sin embargo, por las características de suelo y altitud su calidad y sabor puede ser muy distinta a la que el mercado está acostumbrado e interesado. Es decir, su producto aún no es tan aceptado ni codiciado en el mercado como lo es el en caso de la quinua proveniente de la zona andina.

¿Cuáles son los principales países que compran quinua a Maquita?

Debido a la conciencia y la responsabilidad que los consumidores presentan a la hora de elegir y consumir los productos, se puede decir que los principales países son Alemania, España y Reino Unido. Estos son los 3 países en los que la quinua ecuatoriana es bastante codiciada y con los que se tiene un envío constante. Además, algo importante que mencionar sobre el mercado alemán es que buscan este tipo de productos denominados *superfoods* que contengan certificaciones internaciones por lo que se puede decir que Alemania es un país exigente en cuanto a los estándares de calidad de productos que desean ingresar al mercado.

¿Existen productos finales elaborados con la quinua y exportados por Maquita?

Actualmente si existen productos finales elaborados con quinua como lo son granola, galletas, barras de cereales y harinas. Sin embargo, este tipo de productos finales están enfocados en el mercado nacional porque la planta de quinua con la que se cuenta en la provincia de Chimborazo es una planta piloto y no cumpliría con la demanda de quinua a nivel internacional, a más de esto, este tipo de productos son elaborados por los pequeños emprendimientos a los que Maquita apoya.

En un futuro si se planea el poder comercializar productos finales en el exterior. Sin embargo, por el momento este tipo de productos están pensados para el mercado nacional por temas netamente de volumen y de costos.

¿Qué expectativas tiene Maquita para la quinua dentro de 5 años?

La quinua tiene mucho futuro en el mercado internacional debido a que es considerada como un *superfood* y por este motivo hay que aprovechar mientras siga en auge estos productos. Por este motivo, la expectativa es mantener la quinua como uno de los principales productos de Maquita en el mercado internacional debido a que genera un impacto directo en las familias de Chimborazo. Este impacto se lo da debido a que esta provincia es conocida por presentar un nivel alto en pobreza, entonces se la considerada como una de las que más necesita apoyo.

Por otro lado, también se espera que exista un crecimiento en la cantidad de quinua para poder exportar, es decir, incrementar la capacidad productiva para poder empezar a fabricar productos finales a base de quinua y llegar a los clientes actuales y también a nuevos clientes.

¿Cómo promocionan y captan clientes?

Debido a la influencia que se tiene en el extranjero, se trabaja en conjunto con PROECUADOR y Maquita es miembro de FEDEXPOR y también se trabaja mucho en la red mundial de Comercio Justo. A través de estas organizaciones se puede lograr captar clientes alrededor del mundo. Junto con esto, las ferias internacionales cumplen un papel importante para obtener información de futuros clientes. La feria más importante en Alemania es BIOFAC en la que se encuentran todos los productos orgánicos a nivel mundial.

También es importante mencionar que Maquita trabaja a través de proyectos de los diferentes gobiernos en el mundo y con varias ONG, que son los encargados de promover algunos datos de clientes que puedan estar interesados en alguno producto ecuatoriano del cual Maquita pueda ser proveedor.

¿Maquita cuenta con experiencia en el mercado canadiense?

En caso de que si, ¿cómo lograron llegar hacia allá?

Últimamente, Maquita si ha tenido una experiencia significativa en el mercado canadiense, pero a través del cacao y sus derivados. Es decir, se comercializa la línea de cacao que puede ser en pepa, semipreparado o integrado con otros ingredientes como lo puede ser la menta. Para esto, se contactó al cliente a través de una feria que es muy conocida en Canadá y es la más importante en Montreal que se llama SIAL. En esta feria se lo conoció al cliente con el que se trabaja actualmente y se envía la cantidad requerida y con los requerimientos especificados.

Durante esta feria, existieron varios clientes que se mostraron interesados por más productos como lo son el Pop de quinua y las harinas sin gluten. Pero para que este producto llegue a Canadá debe pasar por largo plazo. Este proceso toma de 7 a 8 meses para que el cliente pueda recibir su producto. Durant este tiempo, se establecen los términos de negociación óptimos para ambas partes y se deja todo en claro para evitar malentendidos durante el proceso.

¿Cómo se comercializan los productos de Maquita en el mundo, a través de un *food broker* o directamente al cliente?

En este momento, Maquita cuenta con las 2 opciones para poner el producto en el mercado extranjero, es decir, se comercializa directamente cuando es el caso de *retail*. Pero también se trabaja con distribuidores debido a que muchas veces es complicado el llevar a los productos a un supermercado. Sin embargo, todo depende del lugar de destino y del tipo de cliente con el que se haya negociado para poder establecer el producto directamente en las perchas o si es necesario un distribuidor. En el caso de Europa, existen ambas opciones.

¿Cómo se manejan las ferias internacionales para captar clientes?

La implementación de las ferias internacionales ha traído varios beneficios para Maquita debido a que se cuenta con los datos necesarios y específicos de posibles clientes. Sin embargo, el poder realizar una feria de esta magnitud implica mucha responsabilidad y trabajo que se desarrolla meses antes, durante y después debido a las actividades que conlleva este proceso. Primero se tiene la ambiente pre-feria en el que con 4 o 5 meses de anterioridad se contacta a los posibles clientes y se agenda reuniones para obtener los contactos necesarios e iniciar el proceso de comercialización.

Durante la feria se desarrolla el *Inbound* que consiste en que los clientes se acercan a Maquita para poder obtener información y establecer contacto para una posible degustación y venta. Por otro lado, se desarrolla el *Outbound* en el que Maquita debe acercarse a ofrecer los productos con los que cuenta en su catálogo a los posibles clientes para establecer una relación que termine en una negociación.

Finalmente, se presenta la post-feria en la que se inicia con el contacto previamente y se lleva las muestras necesarias para que se realice la debida degustación y muestras necesarias que avalen la calidad del producto y los niveles de vitaminas y minerales con los que se pueda contar.

Para más información, revisar el Anexo A

Entrevista N°2: Raúl López, coordinador agrícola de la quinua en la planta de Chimborazo

Para conocer acerca de la quinua, sus componentes, beneficios y procesos por lo que atraviesa, es importante tener acceso a la persona encargada de todo. Por este motivo, se entrevistó a Raúl López quien es ingeniero agrónomo y cuenta con la experiencia necesaria para desarrollar sus funciones dentro de la Fundación. Raúl lleva 7 años trabajando para Maquita y cuenta que su experiencia ha sido enriquecedora debido a que ha sido parte de los cambios significativos que la organización ha llevado a cabo.

Cuando Raúl llegó las técnicas que los campesinos utilizaban eran muy cotidianas y no presentaban el suficiente cuidado que esta planta merecía. Además, las comunidades no tenían el conocimiento requerido para poder entregar un producto de calidad, orgánico y con

todas las cualidades que actualmente Maquita presenta. Teniendo todo esto en cuenta, se procede a presentar la entrevista que se realizó en la planta de Maquita, en Chimborazo.

¿Desde cuándo funciona la planta de Quinua en Chimborazo?

La planta de quinua funciona desde el año 2015 en el cantón Calpi y se la crea por la demanda que existía por parte de los productores de quinua para poder vender en un lugar cercano a ellos. La planta ha colaborado al crecimiento económico de la provincia de Chimborazo y también a generar más tasas de empleo en el sector. Aunque actualmente no son muchas personas con las que se cuenta, se prevé que en un futuro se pueda generar más empleo.

También, es importante mencionar que actualmente la planta no funciona todo el año. Esto no se debe a su capacidad, todo lo contrario, es debido a que no siempre existen pedidos de quinua constante. A esto, se debe añadir que el para poder cosechar la quinua se debe esperar 8 meses debido a que el proceso de la siembra se da en época de lluvias, pero para la cosecha debe ser en época seca, por decirlo de alguna manera.

Sin embargo, los trabajadores en Chimborazo están buscando nuevas opciones para que la planta se encuentre en constante producción. Se están presentado alternativas como cebada, trigo u otro tipo de cereal que pueda ser procesado por la misma maquinaria utilizada para la quinua. De esta forma, se obtiene mayores ganancias y beneficios para todos los involucrados en el proceso, especialmente, para los agricultores de la provincia que tendrían la posibilidad de ampliar sus cosechas.

¿Cuáles son las principales comunidades o cantones a los que se compra la quinua?

Actualmente los cantones a los que se les compra la quinua son 3 Colta, Guamote y Riobamba porque aquí es en donde existen las comunidades que tienen la certificación orgánica que Maquita ofrece en cada uno de sus productos. La relación que se establece con los productores es a través de las asociaciones que ellos forman. En otras palabras, no cualquier agricultor puede venir a ofrecer su quinua porque es importante que pertenezca a una comunidad o asociación con la que la fundación pueda tener un convenio. Esto debido a que la demanda de la quinua puede ser muy grande y un solo agricultor no va a poder cubrir la demanda.

Además, el resto de comunidades no cuentan con las condiciones óptimas para poder cultivar la quinua. Presentan varias irregularidades en cuanto al suelo o en cuanto al almacenamiento principalmente porque como se mencionó anteriormente, el almacenaje de este producto debe ser cuidadoso debido a que es fácil que los roedores entren y contaminen los granos. Bajo estos hechos, Maquita no se puede arriesgar a adquirir quinua que no cumpla con sus estándares de calidad.

¿Qué requerimientos debe poseer la quinua para poder ser adquirida?

Como primera instancia, el primer requerimiento es que los productores pertenezcan a una asociación de productores con un mínimo de 10 integrantes porque solo de esta forma se garantiza la disponibilidad y la cantidad esperada de la quinua. Junto con esto, las condiciones del terreno deben ser las óptimas, usualmente, se debe dar en zonas que se encuentren entre los 2200 y 3600 m.s.n.m y que presenten características de suelos arcillosos o negros andinos.

El cultivo debe ser orgánico, esto implica, que no se utilice nada de químicos o pesticidas que puedan alterar el producto final, en vez de esto, se utiliza estiércoles, residuos de cosechas, humus de lombriz y algunos minerales que son emanados por la tierra mismo. Este requerimiento es fundamental debido a que es el único que garantiza el cumplimiento de la certificación de Maquita en la agricultura orgánica sostenible.

Otro requisito que debe cumplir es que sea limpia y pura, es decir, es normal que este tipo de productos cuente con ciertas impurezas porque se van adquiriendo al momento de su cosecha. Sin embargo, no se tolera que la quinua llegue con plagas o contaminada con heces de animales porque ya no es apto el consumo y mucho menos para poder exportar esta quinua debido a que ya no cumpliría con la higiene demandada para el proceso.

¿Cuáles son los principales destinos de la quinua en el mundo?

La quinua actualmente está siendo más conocida en el mundo y existen varios países en los que ya ha logrado posicionarse como son: Estados Unidos, Francia, Países Bajos, Inglaterra y Canadá. Estos destinos son populares debido a la importancia que se le da a los productos orgánicos y productos que cuenten con certificaciones que avalen el comercio justo, la economía popular y solidaria.

Como se menciona, mayormente el destino favorito para este tipo de productos es la Unión Europea, Inglaterra y Estados Unidos, aunque últimamente Canadá también cuenta con una demanda para este tipo de cereales. Y el principal país que compra la quinua a Maquita es España debido a la coyuntura que se presenta entre este país y Ecuador. Además, en este destino más gente es consciente del consumo responsable para obtener una mejor calidad de vida.

Principalmente esos son los destinos de la quinua en el mundo, pero siempre existen nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado.

¿Cuáles son los principales competidores en el mercado nacional?

A nivel de Ecuador, se puede decir que el competidor más fuerte para Maquita es Camari debido a que se maneja bajo similares principios y contexto, es decir, también trabajan con productos orgánicos y un comercio justo. Además, esta marca cuenta con una variedad de productos finales que se ofrecen también al competidor como las cremas de vegetales y cremas de chocolates, premezclas para hornear, entre otros.

Esto puede presentar una ventaja para Camari, pero desventaja para Maquita debido a la variedad de catálogo que posee. Junto con esto, esta empresa si tiene presencia en el extranjero a través de la panela y la quinua orgánicas que sus destinos son Inglaterra e Italia para la panela e Italia y España para la quinua. Por este motivo, Camari también representa una competencia en el extranjero.

Existen también otras marcas que está dando a conocer productos similares dentro del Ecuador, pero debido al corto tiempo que llevan en el mercado no se las considera como competidores para la fundación por el momento.

¿Qué beneficios ha traído la planta a la provincia de Chimborazo?

Chimborazo es una provincia que se encuentra en el centro del país y es una de las que cuenta con mayor número de indígenas y productores agrícolas. Ellos estaban acostumbrados a cultivar y vender al precio que los intermediadores les ofrezcan y su proceso de cultivo era muy antiguo y demandaba mucho tiempo, también se dedicaban a producir lo típico, es decir, papas, choclos, etc. Por el contrario, la quinua no era una de sus fortalezas o al menos no muchos productores agrícolas se dedicaban a cultivar. Sin embargo, con la llegada de

Maquita a la provincia poco a poco las comunidades se fueron involucrando en el tema hasta llegar a convertirla en uno de los principales productos de la provincia. De esta forma, se decide crear la planta de quinua en esta provincia.

Una vez mencionado esto, entre los principales beneficios se puede nombrar a generar tasas de empleo, tanto administrativas como de campo, la implementación de nuevas técnicas para el cultivo y nueva maquinaria para las comunidades que trabajan con Maquita. Junto con esto, el conocimiento y capacitación que se les entrega de forma gratuita a los productores para que sepan cómo preparar el suelo y como tratar a la planta hasta que llegue el tiempo de cosecha.

Adicional, se puede decir que la economía dentro de la provincia también ha mejorado con la llegada de la planta porque el dinero ya se queda dentro de la misma y permite al productor volver a invertir en sus terrenos. En cuanto a los beneficios ecológicos, el cuidado del medio ambiente por parte de los productores es el principal beneficio porque la tierra que estaba acostumbrada a los químicos se encuentra en proceso de recuperación y ahora solo se utiliza abonos naturales. Finalmente, en cuanto a lo social, las comunidades que venden la quinua a Maquita también han podido mejorar su estilo de vida y ofrecer más oportunidades a todos sus miembros.

¿Cómo se establece el precio del quintal de quinua?

El precio de la quinua depende de muchos factores y de algunas variables que se encuentren en el mercado, pero principalmente se puede decir que depende de la calidad de la quinua. Actualmente, existen 3 categorías: A, B y C. Siendo la categoría A la mejor, por ende, la quinua costará un poco más frente al resto de categorías. Este tipo de categoría es la deseable para la exportación, pero las otras categorías también pueden llegar a mercados internacionales.

Además, el precio depende de los países que dominan en la producción de la quinua que son Bolivia y Perú, debido a que es un producto andino y que se cultiva en la parte alta, estos 2 países cuentan con una mayor producción anual de este grano en el mundo. Gracias a esto, ellos son los responsables de establecer el precio que usualmente va desde los $50 a $60,

pero para Ecuador el precio baja para que se pueda volver competitivo en el mundo. Para más información, revisar el Anexo B.

Entrevista N°3: Valeria Puga, docente *de Fair Trade y Cross Cultural Management* en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.

Valeria Puga es docente de diversas materias en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, entre ellas *Fair Trade* que explica el proceso y la importancia de las certificaciones internacionales para los pequeños agricultores en el mundo. Es por este motivo que conocer acerca de su perspectiva es importante para entender el plus que la quinua puede poseer en el mercado internacional gracias a este tipo de certificaciones.

¿Cuáles considera que son los beneficios para los productores de trabajar con certificaciones internacionales que avalen el comercio justo?

El *Fair Trade* o comercio justo es un tema que ha tomado mucha fuerza y relevancia en los últimos años debido a que más y más consumidores se toman el tiempo de revisar la calidad de lo que van a consumir y la forma en la que se los cultiva, también revisan de dónde vienen y la forma en la que fueron cultivados o procesados. Por este motivo es que más productos orgánicos y que garantizan un comercio justo son demandados en el mundo. Teniendo esto en cuenta, se nombra a los principales beneficios para los productores, estos beneficios pueden ser momentáneos debido a que las certificaciones tienen un tiempo de duración y se las debe renovar cada cierto tiempo.

Como primer beneficio está la estabilidad de precios que va relacionada con la estabilidad económica porque los productores no presentan la necesidad de vender sus productos a intermediarios. Todo lo contrario, son aliados empresas o fundaciones que compran sus productos a un precio justo, como lo es Maquita. De esta forma, se mantiene este acuerdo durante el tiempo estipulado y los agricultores no deben buscar clientes si no, solamente se deben preocupar de cumplir con las entregas en tiempo, cantidad y calidad.

También se tiene que el tipo de familias que se involucran en este giro de negocios son familias que pertenecen a una clase social baja por lo que un beneficio es el superar el umbral de pobreza. Por lo mencionado en el párrafo anterior, al tener un cliente fijo y una estabilidad

de precios, las familias saben que en cada venta van a contar con un valor fijo que les permitirá distribuir mejor sus ingresos para mejorar su estilo y calidad de vida.

Además de los 2 beneficios mencionados, la capacidad y el conocimiento para exportar es forma parte de esto debido a que el resultado final es la exportación de este tipo de productos. Sin embargo, existen muchas cosas que deben ser analizadas y adquiridas para llegar a la meta. Por este motivo es que los productores deben contar con capacitaciones que los preparen para conocer los requerimientos, calidad y resultados que se espera de sus productos. Y una vez que ellos sepan, pues es más fácil trabajar con estas normas y de esta forma se involucran directamente en el proceso de exportación.

¿Qué beneficios se puede obtener de trabajar con certificaciones internacionales que avalen la producción orgánica y el comercio justo en el mundo?

Es importante tener en cuenta que las certificaciones de producción orgánica y las de comercio justo son completamente distintas, aunque puedan complementarse la una a la otra, son distintas y se evalúan distintos parámetros antes de otorgarlas. Una vez mencionado esto, las certificaciones orgánicas tienen mayor presencia en los países anglosajones y europeos porque la demanda va en aumento.

De esta forma, el principal beneficio que se puede obtener es el entrar en nuevos mercados a nivel internacional. Como se mencionó anteriormente, este tipo de productos con las características mencionadas se están convirtiendo en una prioridad desde que los consumidores se preocupan por conocer el proceso por el que sus alimentos pasan hasta llegar a su mesa. Por este motivo, es que se debe aprovechar la oportunidad para entrar a nuevos mercados que tengan el mismo interés en mejorar su estilo de alimentación.

Además, es importante tener en cuenta que últimamente, existe el 40 y 50% de demanda para este tipo de productos y se estima que vaya en aumento.

¿Cuáles considera que son los países que más se preocupan por consumir este tipo de productos orgánicos?

A nivel mundial los principales países que consumen este tipo de productos son Estados Unidos, los países pertenecientes a la Unión Europea, el Reino Unido y últimamente se ha

añadido a este grupo Canadá. Esto se debe a que son países desarrollados y que cuentan con un nivel y calidad de vida diferente al de los países en vías de desarrollo.

Es relevante mencionar que la Unión Europea consume las tres cuartas partes del total de productos orgánicos y con certificaciones internacionales en el mundo. Seguido por Estados Unidos que es uno de los países promotores de este movimiento y uno de los involucrados en la creación de estas certificaciones en el mundo. Dentro del Reino Unido, este tipo de productos es muy conocido y apreciado también por la variedad de culturas que existe en su territorio.

También se mencionó acerca del empaque de este tipo de productos, dentro de la experiencia de la profesora Valeria, se mencionó que es importante que el empaque cuente con alguna fotografía del cultivo, de los productores o de la zona en donde se cultiva el producto. Junto con esto, los beneficios nutricionales y la descripción del proceso en forma rápida y concisa es algo que llama la atención para el consumidor extranjero debido a que es algo totalmente distinto a lo que están acostumbrados a observar en el mercado europeo.

¿Considera que la quinua de Maquita tiene opción para posicionarse en el mercado canadiense?

En el Ecuador, Maquita Cushunchic es una de las empresas que más trayectoria y experiencia tiene en cuanto a la producción orgánica y el manejo del comercio justo y la economía popular y solidaria, además, es la organización que tiene más probabilidad de establecerse en diferentes frentes a través de sus productos y servicios. Por este motivo, la quinua bajo el nombre de la marca tiene altas posibilidades de crecer y ganar un puesto en el mercado canadiense porque poco a poco este grano se ha vuelto más popular y mucho más desde que se nombró el año de la quinua. Este suceso fue acontecido en el 2013 y se nombró como "Año Internacional de la Quinua", esto fue como agradecimiento a los diferentes cantones y comunidades que se han encargado de no dejar perder este legado andino.

La razón principal por la que este producto puede penetrar en el mercado canadiense es debido a que el uso de alternativas al arroz va en aumento, la quinua es un alimento que tranquilamente puede reemplazar el consumo diario del arroz o de otros productos parecidos a este como lo es el cuscús.

Además, Maquita debe utilizar a su favor el apoyo que se entrega al comercio justo y a la economía popular y solidaria para que sea un "plus" dentro del mercado. Con este tipo de características el consumidor canadiense puede escoger a la quinua ecuatoriana y de Maquita frente al resto de marcas con las que se pueda encontrar.

Algo que es bueno por acotar, es mencionar que el *buyer* persona para este tipo de productos está bien definido en el mundo. De esta forma, se tiene que es una persona joven que se encuentre entre sus 20 y 45 años, perteneciente a la clase media de los centros urbanos en el mundo, debe contar con cierto nivel de estudios universitarios. Y una tendencia por el cuidado ambiental y los movimientos ecológicos.

¿Qué otros países debería considerar Maquita para exportar su quinua en un futuro?

Hasta donde tiene entendido, Maquita tiene presencia en algunos países de Europa, sin embargo, se debería pensar en exportar la quinua a todos los países que forman parte de la Unión Europea debido a que aquí es en donde este tipo de productos tiene mayor aceptabilidad y demanda. Especialmente Alemania, Países Bajos, Suecia y Austria porque este nicho de mercado es muy representativo a nivel mundial para los productos orgánicos y de comercio justo.

Si el enfoque es en otro continente, se debería considerar a Nueva Zelanda y a Japón debido a que son países que van presentando un aumento de demanda para el consumo orgánico. Nueva Zelanda es un país que está abierto al mundo y siempre da la oportunidad de entrara a productos que ofrezcan algo distinto e innovador, como es el caso de lo orgánico. Por otro lado, Japón también puede ser un mercado interesante para Maquita, pero en este caso se debe considerar que es un mercado que presenta muchos más desafíos por el hecho de que se encuentra en el continente asiático y dentro del mismo existen varios países conocidos por sus productos orgánicos y certificaciones internacionales. Sin embargo, si se analiza bien este país puede presentar una gran oportunidad.

Para más información, revisar el Anexo C

Entrevista N°4: Nathaly Moya, Coordinadora general de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Canadiense de Quito

Nathaly es la coordinadora de la cámara de comercio Ecuatoriano Canadiense, posee acceso directo a cierta información que a simple vista no es fácil encontrar. Por este motivo, toda la información proporcionada es de gran utilidad y son detalles que solo este tipo de instituciones la posee.

Actualmente, ¿cómo es la relación entre Canadá y Ecuador?

La relación entre estos 2 países es buena y siempre va mejorando. Por este motivo, en la ciudad de Quito se cuenta con una Embajada que está ubicada al frente de la Plataforma Financiera y también se cuenta con un consulado honorario en la ciudad de Guayaquil. El hecho de que existan este tipo de oficinas en el país implica nuevos retos y grandes noticias para el país porque Canadá observa a Ecuador como un país aceptable para empezar a relacionarse mucho más en diferentes ámbitos.

También es importante mencionar que durante el 2021 Canadá fue el país que más inversión extranjera depositó en Ecuador debido a que las empresas canadienses están muy relacionadas en el área de recursos naturales y Ecuador es uno de los países que más los posee. Específicamente la empresa concesionaria que explota la mina flota del norte.

Por otro lado, está la educación que es un tema importante debido a que Ecuador ocupa el cuarto lugar en enviar estudiantes a Canadá a nivel de Latinoamérica. Todo este tipo de información ayuda a ver la estrecha relación que existe en estos dos países porque existen facilidades para que cada vez más ecuatorianos puedan involucrarse de distintas maneras con Canadá.

¿Existen acuerdos comerciales entre ambos países?

Actualmente, no existe ningún acuerdo comercial entre los países nombrados. Sin embargo, en el 2002 entra en vigor el convenio de doble imposición que se utiliza con el fin de que no se pague doble impuesto en el país destino. Y pese a que no se cuente con un acuerdo comercial como tal, para el mes de noviembre en el 2022 se tuvo un encuentro entre el Ministro Julio José Prado y la Ministra de Comercio Internacional de Canadá en el que se

dio inicio a las discusiones exploratorias para un posible tratado de libre comercio entre los involucrados.

Por otro lado, es importante saber que Canadá maneja los tratados de una forma distinta y lo hace a través de consultas a sus ciudadanos y enfocándose en empresas canadiense. Es decir, durante un determinado periodo de tiempo, se realiza una consulta a las empresas canadienses para saber su punto de vista de poseer e implementar un acuerdo con Ecuador.

Para esto, en diciembre de 2022 se reabre la oficina comercial de Ecuador en Ottawa y mediante la misma se puede realizar ciertas consultas con respecto al tema. El proceso de la consulta duró aproximadamente un mes, es decir, se cerró en febrero del 2023 y las respuestas aún no se las han dado a conocer. Sin embargo, se espera que para el último trimestre de este año se pueda conocer si hubo o no aceptación por parte de los canadienses y en base a eso se pueda tomar una decisión en cuanto al acuerdo comercial entre los 2 países.

¿Ecuador tiene presencia en el mercado canadiense?

Ecuador es un país que cuenta con presencia en Canadá, si tiene una experiencia importante en este mercado debido a que ha llegado a través de sus productos más representativos y conocidos a nivel mundial como lo son camarones, bananas y petróleo. Además, Canadá resulta un país muy atractivo a los ecuatorianos que buscan una mejor calidad de vida y que buscan salir de su zona de confort. Por este motivo, es que el gobierno ofrece distintos programas en los que los ecuatorianos se puedan relacionar e involucrar directamente con el país.

En caso de que si, con ¿Qué productos ha llegado Ecuador a Canadá?

Los principales productos ecuatorianos con los que se cuenta en el mercado canadiense son el petróleo, rosas, bananas y camarones. Estos productos son bastante requeridos en este mercado debido a la calidad, sabor y características que presenta frente a sus competidores. Además, es un mercado en el que se puede incursionar con más productos porque no es un mercado saturado y hay que aprovechar las tendencias de comida. Por ejemplo, en este momento, la tendencia es consumir productos orgánicos y que incluyan muchos nutrientes y beneficios para la salud que actualmente son conocidos como *superfood* y Ecuador podría ingresar tranquilamente a este mercado a través de esta línea comercial.

¿La quinua ecuatoriana tiene presencia en alguna ciudad canadiense?

Sinceramente, no existió una respuesta específica debido a que se desconocía datos con respecto a este producto. Sin embargo, lo que se supo manifestar es que Canadá es un país que presenta un interés en aumento para los *superfood* y que este va a seguir en crecimiento debido a la alta demanda que se va presentando. A esto es importante añadirle el hecho de que los consumidores en este tipo de países son más conscientes de lo que compran por lo que se puede encontrar una aceptación directa para la quinua ecuatoriana. Para más información, revisar el Anexo D

3.1.2 Observación

Infraestructura de la empresa

Maquita cuenta con diversas plantas y oficinas en el Ecuador, sin embargo, la planta que se visitó fue la de quinua. Está ubicada en el cantón Calpi, en la provincia de Chimborazo, a 3 horas aproximadamente de Quito. La planta tiene una distribución de 1900 metros, en los mismos que se encuentran distribuido bodegas, maquinaria, oficinas y áreas específicas para cada proceso por el cual la quinua debe atravesar.

La planta cuenta con diversos cuartos en los que se encuentra la maquinaria necesaria para que se lleve a cabo cada proceso. Si se empieza de atrás hacia adelante, existen 2 bodegas de acopio, cada una cuenta con una capacidad de 5000 quintales, en las que se almacena la quinua que se compra a las diferentes comunidades que pueden ser de Colta, Guamote, Riobamba. Se encuentra el cuarto en el que ocurre el primer proceso de la quinua que es el de separar los granos de quinua de la suciedad con la que se pudo haber mezclado. Por consiguiente, los granos que pasan la prueban van a otro cuarto en el que se empieza lavar a la quinua y en el mismo cuarto los granos pasan a otra parte de la maquinaria para su secado. En otro lugar, se procede a empacar la quinua en quintales, mismo que pasan a otra parte para ser almacenados hasta que el camión esté listo para partir a la ciudad de Quito.

En cuanto a la parte delantera de la infraestructura de Maquita, se encuentras las oficinas en donde se desarrolla las diversas actividades administrativas de la planta de quinua. Actualmente, Maquita cuenta con oficinas compartidas en las que se encuentran trabajando: 2 personas fijas en la planta, 2 eventuales en la planta,1 persona responsable de la

coordinación social,1 persona responsable de la coordinación agrícola,1 contadora,1 gestora y 2 promotores comerciales. Para el caso de los promotores comerciales, es importante mencionar que son representantes de las comunidades indígenas que por el momento se encuentran trabajando en el área administrativa de Maquita.

Tal y como se mencionó anteriormente, las oficinas son compartidas por lo que existe un ambiente tranquilo y se encuentra rodeado de imágenes e información importante acerca de Maquita, de la quinua y de los procesos a los que este grano se somete. Además, cuentan con una pequeña recepción en la que se puede observar el proceso de la quinua desde cero hasta que es empaquetada para su distribución. Junto con esto, existe un aparador en el que se exponen los productos de Maquita y sus diversas presentaciones como lo son mote, panela, frutos deshidratados, mermeladas, entre otros.

Los colores que se manejan en la planta y en las oficinas son el azul y el naranja debido a que son los colores representativos del logo de Maquita. Es importante mencionar que la entrada cuenta con una pequeña fuente en la que consta el Chimborazo y una escultura de Jesús. Esto debido a la referencia que se desea dar por pertenecer a esta provincia y porque la organización se rige a principios religiosos.



Figura 13: Fachada de Maquita en Calpi



Figura 14: Ofinicinas de Maquita en Calpi



Figura 15: Ofinicinas de Maquita en Calpi



Figura 16: Planta de Quinua por afuera



Figura 17: Bodegas de Acopio

Proceso de la quinua

Se realizó la observación de los diversos procesos por los que pasa este grano andino. Para empezar a describirlo, es importante mencionar que la maquinaria que actualmente se utiliza en la planta fue importada desde Perú y desde China. Debido al incremento de la demanda que la quinua iba presentando, existió la necesidad de mejorar la maquinaria y de reducir el tiempo y de esta forma, desde el año 2015 la planta de quinua de Maquita funciona en esta mágica provincia.

Es vital dar a conocer que Maquita trabaja con distintas comunidades en Chimborazo, sin embargo, no a todas les compra la quinua debido a que deben cumplir con requerimientos que avalen la calidad del producto y el cuidado que se emplea en cada etapa del cultivo. Para esto, previamente, el coordinador agrícola se encarga de capacitar y enseñar a los integrantes de las comunidades el uso adecuado de la maquinaria y las técnicas óptimas para preparar el suelo, sembrar, cuidar y cultivar la quinua.

Una vez se haya cultivado la quinua, lo primero que se realiza es comprarla, para esto el encargado de la coordinación agrícola, Raúl López, visita las comunidades y se cerciora de la calidad de la misma. La compra va a depender de la cantidad de pedido que se tenga que enviar. A penas se compre este grano, las personas de la comunidad son los encargados de ir a dejar los quintales en la planta de Maquita. Por consiguiente, se los pone en las bodegas de acopio hasta preparar la maquinaria para su funcionamiento. Las máquinas pueden procesar hasta 20 quintales diarios debido a que el proceso completo dura alrededor de 4 horas.

Por lo que, el primer proceso que se observó fue el de colocar toda la quinua en la máquina que la descascara. Mientras este primer proceso se llevaba a cabo, Raúl mencionaba que este proceso antes era muy tradicional por lo que solo las mujeres de las comunidades se encargaban de pelar la quinua con sus manos, pisando el grano o utilizando un molcajete para poder sacar la cáscara. Sin embargo, este proceso era muy largo y antihigiénico, por lo que podía tardar 1 semana en pelar apenas 1 quintal de quinua. Afortunadamente, con la llegada de la maquinaria, las técnicas mejoraron y optimizaron el tiempo.

Después, la quinua que pasa este primer filtro se dirige hacia otra máquina que se encarga de separar el grano de las impurezas con las que pudo haber llegado. Por consiguiente, se pasa

a la siguiente etapa que consiste en lavar los granos y centrifugarlos. Con este proceso, se garantiza la higiene y calidad. También se manifestó que anteriormente este proceso lo hacían en una lavadora de ropa, se ahorraban tiempo y trabajo, pero de nueva cuenta no era la mejor técnica para utilizar.

Una vez se tenga este proceso finalizado, la quinua pasa al área de secado y a través de una máquina que contiene calderos en la parte de abajo, mientras tanto los granos se encuentran en constantes movimientos circulares para evitar que se queme. Durante todo este proceso, siempre quedan residuos que no son aptos para el consumo y junto con esto la llamada quinua falsa, que son los puntitos negros. Por este motivo, se lleva a los granos que fueron secados previamente al lector óptico que se encarga de eliminar a todos los granos que no son del color representativo de la quinua, puede ser blanco o beige.

Este lector, se encarga de identificar y separar los residuos para que quede netamente los granos de quinua. Finalmente, la quinua pasa a su último proceso que es el de dividir los granos según su calidad y empacarlos para su destino final que es la planta de Quito. La calidad de la quinua puede ser A, B y C siendo la más alta la A y la que se envía a nivel internacional. El resto de quinua se queda en la planta de Quito en la que se encargan de procesarla para crear otros tipos de productos a base de quinua.



Figura 18: Compra de quintal de quinua



Figura 19: Proceso de retirar la cáscara de la quinua



Figura 20: Se obtiene la quinua pelada



Figura 21: La quinua se separa de las impurezas



Figura 22: La quinua pasa al área de lavado y centrifugado



Figura 23: La quinua pasa al área de secado



Figura 24: La quinua pasa a la habitación del lector óptico



Figura 25: Configuración del lector óptico para separar la falsa quinua de la quinua



Figura 26: Lector óptico haciendo su trabajo



Figura 27: La quinua pasa a su último proceso que es el almacenaje



Figura 28: Los quintales de quinua son enviados a Quito para su debida distribución.

3.1.3 Focus Group

Esta herramienta es fundamental para conocer la percepción de algunos consumidores frente al nuevo producto que se desea presentar, por este motivo, se realizó un grupo focal que cuente con participantes que residan en Montreal, Canadá. A cada uno de los participantes se les dio a conocer acerca del producto y de la intención de penetrar en el mercado con el

objetivo de que sean sinceros y emitan opiniones basadas en sus experiencias y preferencias a la hora de elegir un producto.

La mayoría de participantes son estudiantes que se encuentran cursando la universidad o realizando su maestría, es decir, son personas que se encuentran entre los 20 y 40 años. Existió varias nacionalidades en esta actividad como lo son: colombiana, mexicana, francesa, china, japonesa, canadiense y de la Guinea Ecuatorial. Cada uno de ellos reside en Montreal aproximadamente 4 años o más. Además de estudiar, son personas que cuentan con un trabajo por tiempo completo o a tiempo parcial.

Algunas características que se pueden destacar es que les gusta probar todo tipo de comida, son personas interesadas en el cuidado del medio ambiente, debido a que ellos cubren sus propias necesidades son personas que se fijan mucho en la relación de precio y calidad de un producto y son bastante visuales, es decir, les atrae la atención empaques con colores y diseños bonitos y únicos.

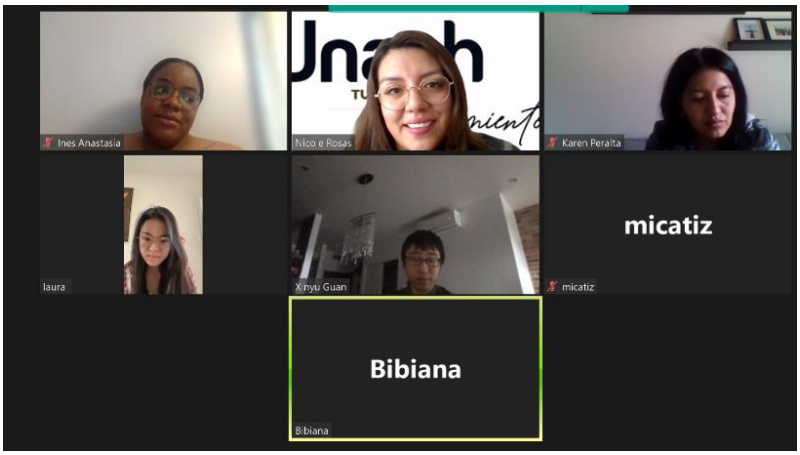


Figura 29: Focus group

Es importante mencionar que el *focus group* se lo realizó en inglés debido a la variedad de culturas e idiomas que existió dentro del mismo. Teniendo todo esto en cuenta, procedo a dar a conocer las conclusiones de cada respuesta elaborada para la actividad:

¿Has escuchado hablar de los productos orgánicos y de comercio justo?

La mayoría de participantes tenía un conocimiento muy básico de lo que son los productos orgánicos, conocían muy poco acerca del proceso para obtenerlos, pero al menos habían escuchado del tema. Por otro lado, existieron personas que no tenían idea de este tipo de productos, especialmente los asiáticos debido a que no es una definición con el que estén relacionados.

En cuanto al comercio justo, la mayoría no sabía de lo que este tema trataba, no tenían la menor idea del proceso y de los roles que desarrollan los involucrados en este tema. Sin embargo, una vez que se les comentó de que se trataba, la mayoría lo reconoció como algo importante y asumieron que alguna vez si compraron algún producto con estas características.

¿Qué productos con las características mencionadas anteriormente has comprado o consumido?

Debido a que los participantes tienen una nacionalidad distinta, la variedad de productos que han probado es grande y entre los más nombrados se encuentran: soya, maíz, fréjol, brócoli y frutas orgánicas que se encuentran dentro de Canadá como es el caso de las manzanas durante la época de primavera y verano. Estos son los productos que más han consumido y pese a que tienen conocimiento de la quinua, no saben con exactitud si su consumo fue orgánico o no debido a que la mayoría tuvo su primer encuentro con la quinua en un restaurante. Por este motivo, es difícil determinar si la quinua que se ingirió fue orgánica.

¿Crees que los productos orgánicos son fundamentales en tu alimentación diaria?

En años pasados, este tipo de productos no tenían relevancia en la dieta de los participantes, sin embargo, en estos días si consideran importante el consumo de este tipo de productos debido a que la mayoría ya prepara sus propios alimentos, se encuentran yendo al gimnasio y desean complementar el ejercicio con una dieta adecuada o simplemente por mejorar el estilo de vida.

Por estos motivos, la mayoría de participantes dijeron que si son fundamentales en su dieta actual y más aún cuando el mercado ya presenta varias opciones de este tipo de producto. Debido a que es importante mencionar que antes la disponibilidad y variedad de los productos orgánicos era limitada.

¿Sabes de la existencia de la quinua?

La quinua fue reconocida por los participantes europeos y latinoamericanos debido a que ellos alguna vez en su vida habían probado la quinua, usualmente en ensaladas. Por el contrario, los participantes de origen asiático no tenían conocimiento acerca de este producto debido a que el arroz es su principal fuente de carbohidrato

¿En qué tipos de productos te gustaría consumir la quinua?

En su gran mayoría les gustaría consumir a la quinua como acompañante de sus platos, esto quiere decir, como sustitución de arroz o mezclado con ensaladas, así como también les gustaría consumirla en barras energéticas debido a que la mayoría sabe que la quinua es una gran fuente de proteína y contiene varios nutrientes que son necesarios para el cuerpo. Teniendo todos estos beneficios en cuenta, será más fácil poder consumirlo como un carbohidrato que sea sano y que sea una opción para ir reemplazando los comunes como lo es el arroz.

¿Con qué frecuencia consumirías quinua?

Decir con exactitud cuantas veces los participantes vayan a consumir este producto resultó un poco complicado debido a que aún el arroz es parte esencial de su dieta. Sin embargo y en su mayoría manifestaron las ganas de consumir quinua al menos 2 veces por semana. Esto con el fin de ir variando entre sus dietas diarias y también teniendo en cuenta el precio del producto debido a que, en comparación con el arroz, sigue siendo un poco caro.

¿La quinua a qué tipo de alimento podría sustituir?

Definitivamente al arroz, cuscús u otro tipo de grano que sea utilizado como carbohidrato principal en una dieta. Debido a que este tipo de producto es bueno para acompañar a la proteína principal de la dieta diaria. También, es importante mencionar que puede reemplazar a ciertos cereales que se utilizan en la elaboración de granola o de barras energéticas. Básicamente esos son los productos que los participantes mencionaron.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este producto?

Debido a su origen y a la forma en la que se cultiva, los participantes manifestaron que estarían dispuestos a pagar entre 3 a 6 dólares canadienses por la funda de 500g de quinua

dentro de algún supermercado canadiense. Esto debido a que en el mercado ya existe oferta de quinua pero no con las características de comercio justo y producción orgánica. Por este motivo, el precio elegido fue un rango y no un precio exacto, también se manifestó el deseo de los posibles consumidores por saber los beneficios nutricionales del mismo y el impacto que se tendría al comprar este producto con las características mencionadas, en vez, de un producto común.

Has consumido quinua en Canadá, ¿dónde y cuánto ha costado el consumo de quinua?

Sí, todos han consumido quinua en Canadá y la mayoría lo hicieron en restaurantes dentro del Puerto Viejo, es decir, en la zona turística de la ciudad. En cuanto al consumo la mayoría consumió una ensalada y el precio estaba alrededor de los $15. Entonces, se puede deducir que el precio de la quinua aumenta dependiendo de su preparación y del lugar en donde se la ofrezca porque en otros lugares alejados a la zona turística el precio es menor.

¿Qué les parece el empaque de la quinua?

Para esta pregunta, se les presentó la foto del empaque actual de la quinua de Maquita:



Figura 30: Empaque de quinua Maquita de 500g

Todos estuvieron de acuerdo en que la presentación es aburrida y no demuestra nada acerca del cultivo orgánico ni del lugar en donde está sembrado. Por este motivo, se sugirió que exista un empaque más ecológico y con colores e imágenes que llamen la atención en cuanto a la forma en la que es sembrada la quinua, sus agricultores o el lugar en donde se está llevando este proceso. De esta forma, sería más llamativo para el consumidor y puede ser más fácil convertirse en una marca importante en este mercado.

Con esta pregunta, se finalizó el *focus group* y se pudo extraer información relevante para continuar con el estudio.

Para más información, revisar el Anexo E.

3.2 Investigación cuantitativa

Para empezar con esta parte del trabajo, es importante decir que en el plan de trabajo se estipuló el uso de encuestas para poder obtener más información, sin embargo, durante el desarrollo y por el tiempo que se posee se decidió reemplazar a las encuestas por el *focus group* y por información estadística que se encontró en distintos sitios web.

Dicho esto, durante los últimos años, el consumo de productos orgánicos ha aumentado a nivel mundial, pero entre los principales países que este tipo de productos son bastante populares y aceptados son Estados Unidos, países de la Unión Europea, Reino Unido y Canadá. Cada uno de ellos poseen consumidores más conscientes de sus compras y del tipo de comida que desean ingerir. Por este motivo, es que los *superfoods* son más aceptados y deseados en estos países.

El consumo de este tipo de productos va en aumento y a raíz de la pandemia la gente se ha dado cuenta de la importancia de sus alimentos. Por este motivo es que "El mercado mundial de superalimentos alcanzó un valor de 152 710 millones de USD en 2021 y se espera que el mercado alcance los 214 950 millones de USD para 2027. Se prevé que el mercado mundial de superalimentos crezca a una CAGR del 9,2 % durante el período de pronóstico (2022 - 2027)" (Intelligence, 2022)

Canadá se ubica en el puesto número 2 de importadores de quinua en el mundo con alrededor de 23,245 miles de dólares para el año 2022 y con una proyección de crecimiento en cuanto a su demanda (TradeMap, 2022). Esto debido a que el consumo de los cereales y granos de diversas partes del mundo están tomando fuerza y un gran espacio en el mercado canadiense para sustituir el consumo de alimentos típicos como son el arroz, pasta, entre otros.

De esta forma, se tiene que Canadá es uno de los países que más ha importado quinua dentro de los últimos 5 años y sus principales proveedores son Bolivia y Perú, también es importante mencionar que este país ya cuenta con un sistema agrícola para producir su propia quinua. Sin embargo, es complicado que el grano presente las mismas características, nutrientes,

vitaminas y minerales que el grano andino por el hecho de su ubicación geográfica y sus técnicas de sembrío.

Para el año 2022, el valor que Canadá importó desde Ecuador fue de 964,940 miles de dólares (Canadá, 2023) un valor relativamente bajo si se lo compara con el valor de importaciones de Bolivia y Perú. Sin embargo, el hecho de que Ecuador se encuentre en la base de datos de este país para este tipo de productos ya es un gran avance debido a la aceptación que se posee en el mercado y la opción de crecer.

Junto con esto, el consumo aproximado de quinua es de 500 gramos per cápita durante 3 meses y consumiéndola 2 veces por semana. En otras palabras, el uso y consumo de la quinua se está volviendo más común, pero aún no logra posicionarse como un alimento de consumo diario. A los canadienses les gusta variar y probar nuevas opciones de alimentos que les permitan complementar su dieta diaria a través de nutrientes, proteínas y minerales. Además, "los superalimentos están en un boom en los mercados internacionales, como lo es el caso de Canadá, por lo que las bebidas y alimentos orgánicos representan un 96% del mercado total" (ProColombia, 2020)

Actualmente, las provincias de Canadá que más consumen quinua son Ontario, Alberta, Quebec y Saskatchewan. Sin embargo, las provincias que más cuentan con lugares de distribución de este tipo de productos están ubicadas en Ontario y Quebec. A esto, se debe añadir que más del 50% de población canadiense consume y está dispuesta a consumir la quinua.

Las formas más comunes en las que la quinua es consumida por los canadienses son a través de ensaladas, cremas, postres como galletas, pasteles y barras energéticas. Este tipo de presentaciones indica la variedad de productos finales que se puede obtener de la quinua y es por este motivo que más y más personas están optando por consumirla y volverla parte esencial de su día a día.

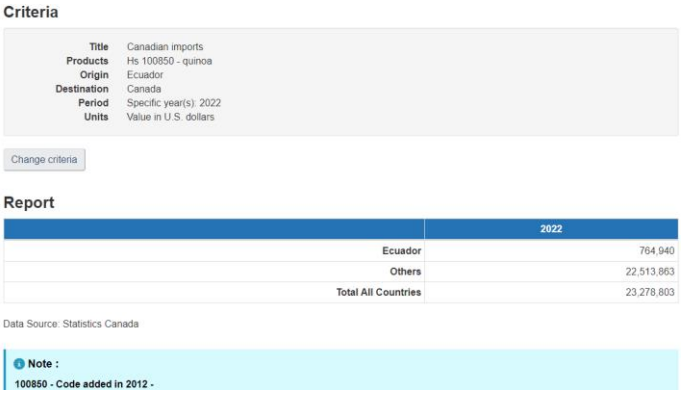


Figura 31: Valor de importación de quinua ecuatoriana para el 2022 en Canadá
Fuente: (Canadá, 2023)

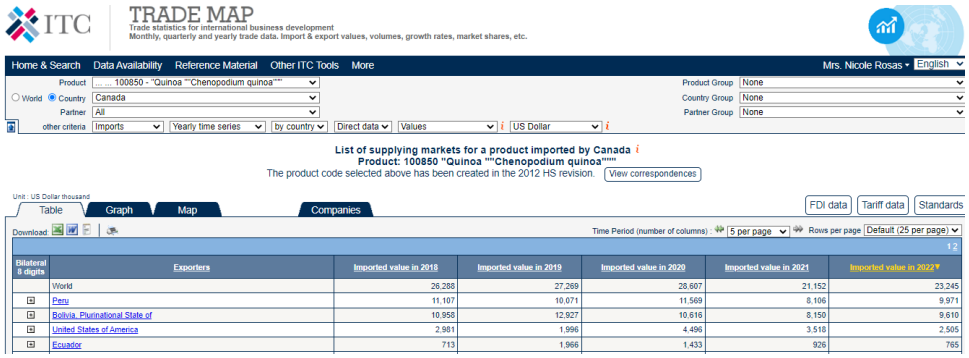


Figura 32: Países exportadores de quinua a Canadá
Fuente: (TradeMap, 2022)



Figura 33: Importaciones de quinua ecuatoriana a Canadá
Fuente: (Helpdesk, 2023)

3.3 Caracterización de la Oferta

Tal y como se mencionó anteriormente, la quinua es un producto que se está volviendo más popular y aceptada en diversos mercados internacionales. Por este motivo es que existe una fuerte competencia para ofertar el mejor grano con las mejores características. Sin embargo,

el grano que se oferte y sus componentes van a variar dependiendo del lugar en el que fue cultivado. Teniendo todo esto en cuenta, la oferta se dará a conocer tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Primero, se presenta las opciones de Bolivia que es el mayor productor de quinua mundialmente. Es importante mencionar que el grano que se produce en esta zona es conocido comercialmente como Quinua Real debido a que es un tipo de grano un poco más grueso que el resto. Además, la concentración de vitaminas, proteínas, antioxidantes y minerales es mucho más fuerte debido a las condiciones de altura en las que este producto es sembrado. De esta forma se tiene que las principales empresas que exportan este grano a Canadá son:

Tabla 5. Caracterización de la Oferta de Bolivia

Nombre de la Empresa	Productos que ofertan	Países a los que venden
Agroexportaciones Del Sur S.R.L. - Agroexport S.R.L	• Semillas de sésamo • Amaranto • Chía • Fréjol • Quinua	• Estados Unidos • México • Unión Europea • Reino Unido • Canadá
Golden Seeds S.R.L.	• Quinua (varias presentaciones) • Fréjol • Sésamo • Castaña sin cascara	• Unión Europea • Canadá
Irupana Andean Organic Food S.A.	• Quinua • Amaranto • Cañahua	• Estados Unidos • Unión Europea • Reino Unido • Canadá
Quinoa Bol S.R.L.	• Quinua	• Unión Europea • Estados Unidos • Canadá

Por otro lado, se encuentra Perú que es un país perteneciente a la comunidad andina y que también cuenta con una producción de quinua importante en el mundo. El tipo de grano que este país posee es bastante similar al grano ecuatoriano debido a las condiciones climáticas que ambos países poseen, y al igual que Bolivia, su quinua ya se encuentra posicionada en diversos mercados internacionales. Los principales ofertantes de este país son:

Tabla 6. Caracterización de la Oferta de Perú

Nombre de la Empresa	Productos que ofertan	Países a los que venden
Andino Industrias	• Quinua • Uvilla • Arándanos	• Estados Unidos • México • Unión Europea • Reino Unido • Canadá
Seed Peru Agronomy	• Quinua • Maíz • Fresa	• Italia • Países Bajos • Canadá

Para Ecuador es un caso un poco distinto debido a que es un nuevo mercado al que desea llegar y pese a que tiene experiencia en exportar quinua a los países de la Unión Europea, los ofertantes de este grano no son muchos como en el caso de los 2 anteriores países. Por este motivo, se tiene a Camari como la competencia para Maquita en el ámbito nacional.

Tabla 7. Caracterización de la Oferta de Ecuador

Nombre de la Empresa	Productos que ofertan	Países a los que venden
Camari	• Quinua • Fréjol • Garbanzo • Amaranto • Arroz de Cebada	• Estados Unidos • Reino Unido • España • Canadá

Tal y como se pudo observar, si existe una fuerte oferta en cuanto a la quinua en Canadá y esto es debido a la importancia que este producto presenta. Sin embargo, es importante mencionar que los competidores para Ecuador poseen mayor tiempo en el mercado y también cuenta con más experiencia y por este motivo es que la variedad de productos que se ofrece a base de quinua es mayor.

Su principal competidor ecuatoriano es Camari que es una empresa que también se basa en el comercio justo y su principal objetivo es promover y apoyar a los sectores populares y más necesitados del país. Se busca hacerlo a través de asistencia, crédito y capacitación para cada uno de sus miembros. Principalmente para sus agricultores que son los responsables de todo el proceso de cultivo y cosecha de los diversos productos agrícolas con los que esta empresa cuenta.

Entre los principales productos que se ofertan al mercado nacional y extranjero están: quinua, fréjol, garbanzo, amaranto, arroz de cebada y mote. En su mayoría son productos pertenecientes al grupo de cereales y granos. Esto debido a que este tipo de productos son muy importantes en la dieta diaria de un ecuatoriano, pero también por la necesidad de cubrir ciertos nichos de mercados que presentan esta necesidad.

A base de estos productos agrícolas, Camari también ha sido capaz de fabricar otro tipo de productos como lo son harinas, pops, barras energéticas, cremas o sopas, entre otros a base de sus granos. Siendo los más destacados: quinua, garbanzo y amaranto. Con esto se busca dar opciones y variedad de consumo al cliente para que pruebe las diversas presentaciones.

Es de vital importancia el mencionar que Camari no solo vende un producto final, si no también vende la experiencia y la historia de cada producto y de cada agricultor. Esto va respaldado de la marca Ecuador, que siempre acompaña a sus productos con el famoso logo "Hecho en Ecuador" para que sea un plus y la gente sea consciente del lugar del que proviene su compra. En sus envases se puede ver a los campesinos de la zona andina mientras recolectan sus productos. Por este motivo, es que todos los factores descritos anteriormente han favorecido a Camari para su crecimiento en el mercado nacional e internacional.

En cuanto a la quinua, Camari presenta a este grano como uno de sus productos estrella debido a que el sabor y la importancia del producto son reconocidos en el mercado. A diferencia de Maquita, esta empresa ya cuenta con una línea de producción a base de la quinua en la que se puede encontrar a: granos de quinua, harina de quinua, quinua orgánica, pop de quinua, barras energéticas a base de quinua, granola con quinua, entre otros.

Una vez mencionado esto, Ecuador tendría una gran oportunidad para empezar a exportar este grano y darse a conocer en este nuevo mercado. Lo único negativo en torno a este proceso es que Perú y Bolivia son los países que tienen mayor poder en cuento al producto por lo que el precio es establecido por ellos y Ecuador tendría que manejar un precio inferior o similar para poder ser competitivo dentro de Canadá.

3.4 Caracterización de la Demanda

3.4.1 Perfil del cliente

Debido a que se desea llegar al mercado canadiense bajo la marca Maquita, es importante que se trabaje con 2 tipos de clientes: el uno que sea distribuidor o intermediario para encontrar tiendas físicas interesadas en el producto y también sería relevante llegar al cliente final para que conozca acerca de la quinua ecuatoriana y pueda elegirla siempre que tenga varias opciones.

Distribuidor

Debido a que es un poco más complicado el llegar directamente con una nueva marca y un nuevo producto al mercado, se utiliza los servicios que los distribuidores pueden ofrecer. Esto con el fin de facilitar la comercialización del producto en el nuevo mercado debido a que el distribuidor ya cuenta con el proceso y la red de contactos bien definida para poder abastecer a los distintos posibles clientes de los productos.

Para este caso, deberán ser personas profesionales que cuenten con el conocimiento y contactos necesarios que estén interesados en este tipo de productos conocidos como *superfoods* y con calidad orgánica. También son conocidos como los intermediarios que trabajen entre Maquita y negocios que deseen abastecerse de este tipo de productos. Se puede decir que su principal objetivo es conectar a los productores y a los posibles compradores en el país escogido. Es importante mencionar que este tipo de profesionales cuentan con ciertas características que son relevantes para el posicionamiento del producto como, por ejemplo:

- Conexiones en la Industria: Conocen muy bien y a profundidad a cada miembro de una cadena de producción y de distribución, de esta forma garantizan la relación estrecha que permite acceder a una variedad de opciones en cuanto a producto y lugares de distribución.
- Representación de productos y marcas: Usualmente este tipo de profesionales son aquellos que representan y poseen una buena relación con marcas y productos que son importantes dentro del mercado, esto con el fin de poder ofrecer varias opciones a sus posibles clientes.

- Conocimiento del mercado y sus tendencias: Es fundamental que los distribuidores conozcan el mercado y sus necesidad y requerimientos con el fin de satisfacerlos. Es indispensable que analicen las tendencias actuales para que puedan comunicar y asesorar a sus clientes sobre los potenciales productos para la ciudad.
- Servicio al Cliente: Es el punto más importante que se debe considerar debido a que el servicio que se ofrezca y se brinde debe ser completamente personalizado porque ningún producto es igual al otro. En este punto se dan a conocer las opiniones, observaciones y recomendaciones del distribuidor para que el posible cliente tome la mejor decisión. Es indispensable que el servicio que se brinda sea antes, durante y después de la colocación del producto.

Para la quinua de Maquita, este mercado es nuevo debido a que, en su gran mayoría la exportación de este producto se ha dado para países del continente europeo. Sin embargo, Maquita tiene presencia y experiencia en este mercado con su línea de cacao.

Cliente final

El cliente final llegará a medida que se vaya dando a conocer la marca, pero para esto es importante establecer las características con las que debe contar, de esta forma se tiene que debe ser alguien entre 20 y 45 años que su lugar de residencia sea en la ciudad de Montreal, provincia de Quebec. Deben ser personas que posean consciencia acerca de los productos que consumen y de la alimentación equilibrada que su dieta diaria debe contener. Además, deberán ser personas curiosas para buscar y encontrar opciones de alimentos que sean y nutritivos y saludables.

La quinua debe estar entre los alimentos diarios y favoritos ya sea por la variedad de recetas que se puede preparar en base a este grano o por el contenido nutricional que ofrece. Es importante que este tipo de clientes tengan ciertos intereses principalmente por su bienestar y salud, por el comercio justo y la calidad y origen de los productos que comprar diariamente. El primer punto, su bienestar y salud hace referencia a consumir y descubrir productos que puedan contribuir a nutrir su cuerpo, alimentos que sean de buena calidad y con un buen sabor y versatilidad. También es importante que cuente con interés por el comercio justo para que se pueda colaborar a los productores agrícolas de varias partes del mundo. En este caso, para los productores de la provincia de Chimborazo que pertenecen a la Fundación Maquita.

Junto con este punto, la agricultura sostenible es algo que también debe ser de interés. Finalmente, la calidad y origen juega un rol fundamental porque conocer acerca de los procesos, involucrados y la quinua como tal es de vital importancia debido a que se puede tener una idea de la forma en la que fue cultivada, procesada y comercializada la quinua antes de llegar a las manos del consumidor final.

Junto con esto, este tipo de cliente siempre busca una variedad de productos orgánicos que cuenten con certificaciones internacionales que avalen la calidad y la responsabilidad social y ambiental de la empresa. Por este motivo, es que se busca que en el empaque se cuente una historia a través de sus elementos como pueden ser los gráficos, una mini historia o imágenes que tengan que ver directamente con los procesos o el lugar en el que fue cultivado el producto. Es crucial que los clientes se identifiquen y se interesen por lo que ven porque de esta manera pueden escoger el producto basándose en os interesas antes nombrados, pero también en la presentación del mismo.

3.4.2 Cálculo de la demanda potencial

En este primer caso, se procederá a mencionar a los posibles distribuidores de la quinua de Maquita en Montreal. Aproximadamente, existen 5 distribuidores que son conocidos en este mercado debido a la facilidad, beneficios, responsabilidad y ética con la que trabajan. Entre los más conocidos, se encuentra AltraFoods que lleva presente en el mercado canadiense desde el año 2002, son encargados de importar productos agrícolas y distribuirlos en los distintos supermercados del país.

Es uno de los distribuidores que cuenta con una red amplia y completa de servicios en los que se incluye el inventario y las instalaciones para las diversas temperaturas que el producto pueda requerir. Esta empresa se encarga de distribuir varias líneas de producto como son lácteos, enlatados, alimentos pereceros y orgánicos. Y está considerado como uno de los distribuidores exclusivos de cadenas de supermercados y de pequeñas tiendas que ofrecen productos orgánicos alrededor de la ciudad.

Esta empresa cuenta con alrededor de 500 clientes activos que mayormente son considerados como clientes fuertes para este tipo de productos. Mayormente se destacan restaurantes de carácter vegano o con tendencias de lo orgánico, tiendas pequeñas de frutas y verduras

orgánicos y uno que otro supermercado importante dentro de la ciudad. Estos son los principales clientes a los que se espera que la quinua pueda llegar.

Además, esta empresa lleva mucho tiempo de trayectoria y de experiencia. Es por este motivo que se la considera también como una pionera dentro del sector alimenticio del país debido a que la calidad, frescura, rapidez y confianza con la que trabaja día a día es la base de su buena reputación y de la permanencia en el mercado canadiense.

La empresa cuenta con todos los instrumentos y las herramientas necesarias para poder distribuir los productos de la mejor manera, esto con el fin de evitar que lleguen maltratados o en pésimas condiciones a las tiendas o supermercados. Para esto, cuentan con camiones especializados que contengan cámaras de refrigeración y una distribución adecuada para cada producto que se está transportando.

Como otra opción, se tiene a la empresa CANADAWIDE que al igual que la anterior, es una empresa que se encarga de distribuir y cuenta con su propio supermercado para productos orgánicos, especializados en frutas, verduras y cereales. Su objetivo siempre fue velar por la calidad de los productos que van se comercializados y consumidos por los canadienses. Por este motivo, es que esta empresa se inmiscuye en los procesos de cultivos. Es decir, este posible distribuidor tiene una forma distinta de trabajar debido a que se hace un continuo seguimiento y control del producto que se va a comercializar, pero también se hace un control periódico a los clientes que consumieron el producto para conocer su punto de vista y si es conveniente o no el seguir ofreciendo el producto.

Algo importante acerca de esta empresa es que tiene presencia en distintas partes del mundo por lo que cuando se requiere de un nuevo producto orgánico se consulta la disponibilidad del mismo a varios países. Por lo que, la calidad si es un punto crucial para CANADAWIDE. También es importante mencionar que es una de las empresas más conocidas dentro de la ciudad y posee la cadena más larga de proveedores a nivel nacional y a nivel internacional.

Además, esta empresa cuenta con varias certificaciones que avalan el compromiso que poseen con su cliente final. Entre las más conocidas se encuentran CanadaGap, Ecocert y CFIA-ACIA. Cada una de ellas posee un enfoque de calidad orgánica para los diversos cultivos. Pero también, se tiene en cuenta a la frescura, trazabilidad y compromiso ambiental

que sus proveedores poseen. Por este motivo es que Maquita, a través de su quinua, podría entrar perfectamente como proveedores.

Estos son los principales distribuidores y de los cuales se pudo obtener información pertinente para que puedan actuar como distribuidores para Maquita. Sin embargo, es importante tener en cuenta lo que se mencionó previamente que es que en el mercado se cuenta con 5 distribuidores dentro de Montreal, pero no se pudo obtener información suficiente del resto de empresas que se dedican a este giro de negocio.

Lo importante, es conocer que Maquita posee varias opciones para poder llegar al mercado de Montreal y que para los requerimientos que este tipo de distribuidores poseen, la fundación cumple con cada uno de ellos. Es por este motivo, que se debe aprovechar las oportunidades que se vayan presentando y mucho más con este tipo de empresas que ya tienen contactos y aliados dentro de Canadá y con el auge de los *superfood*.

Por otro lado, se va a calcular la demanda potencial para este tipo de producto. Teniendo en cuenta la población actual de la ciudad, es decir los posibles clientes finales para la quinua de Maquita, y ciertos parámetros que se explicarán a continuación:

n= población que se encuentre entre los 20 y 45 años en Montreal

q= frecuencia de compra de quinua anual

p= precio estimado para la quinua

Se encontró que el número de ciudadanos canadienses que pertenecen al grupo de entre 20 a 45 años son 970.301. Para el caso de la q, se la determinó teniendo en cuenta que el consumo per cápita cada 3 meses es de 500 gramos, lo que quiere decir que 166,67 gramos cada mes y que 4 fundas de 500 gramos al año. Finalmente, el valor correspondiente a p es 8,50 debido a que el tipo de quinua que se ofertará en el mercado es orgánico y por este motivo el precio es mayor a la quinua corriente.

D= n * q * p

n * q

n * q= 970.301 * 4

n * q= 3.881.204 unidades de 500 gramos

n * q * p

n * q * p= 3.881.204 * $8,50

D= $ 32.990.234

De esta forma, se tiene que el valor correspondiente a la demanda potencial es $32.990.234.

Es vital recalcar que el precio de cada unidad de 500 gramos es superior debido a que la quinua que Maquita oferta es orgánica y cuenta con varias certificaciones internacionales que avalan la calidad del producto y el impacto social y ambiental que genera la compra de este producto para la provincia de Chimborazo y de sus productores.

4. ESTRATEGIAS DE MARKETING

4.1 Segmentación

Es importante empezar mencionando que el enfoque es B2B, sin embargo, a través de los distribuidores se llegará al cliente final. Es por este motivo, que las variables a presentarse cuentan con las características del cliente final para que el distribuidor pueda informar si se cuenta con ese tipo de clientes o no. En base a las mismas se podrá tener una idea más clara de las necesidades que son importantes para que el producto las pueda cubrir.

4.1.1 Variables de Segmentación

Geográfica: El mercado seleccionado es la ciudad de Montreal ubicada en la provincia de Quebec, en Canadá. Es una ciudad multicultural en la que se encuentran diversas nacionalidades, tradiciones y costumbres, pero todas son respetadas por la población. Por este motivo es que esta ciudad fue considerada para la exportación de quinua debido a que es una cultura que acepta nuevos productos y usualmente lo vuelven parte de su dieta diaria.

Económica: Maquita ya cuenta con una amplia experiencia en exportaciones, sin embargo, en Canadá no tiene presencia aún. Teniendo esto en cuenta, las empresas que se encuentren interesadas en la quinua si deben presentar cierto nivel adquisitivo para comprar la quinua ecuatoriana debido a que es un producto un poco más caro por su calidad orgánica y las certificaciones internacionales.

Tamaño de la empresa: Principalmente deben ser empresas medianas o grandes que estén interesadas en este superalimento porque la cantidad de volumen debe ser representativa para Maquita debido a que la producción de la quinua orgánica lleva bastante tiempo en comparación a cualquier otro tipo de quinua.

Industria de la empresa: El enfoque es para la industria alimentaria que sean distribuidores directos que trabajen con supermercados o mercadillos en la ciudad. En un inicio, en supermercados grandes donde la quinua se pueda dar a conocer por más personas de la zona en donde se encuentre ubicado.

4.1.2 Perfiles de Segmentos

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se propone distintos tipos de segmentos para la quinua ecuatoriana de Maquita:

- Distribuidores de superalimentos: Empresas interesadas en comercializar productos de diversas partes del mundo que sean considerados como sanos y nutritivos, como son la chía, cúrcuma, quinua, hojas verdes, nueces, entre otros.
- Distribuidores de superalimentos orgánicos: Al igual que el perfil anterior, son interesados en comercializar superalimentos pero de origen orgánico y con un impacto social y ecológico.
- Distribuidores de quinua ecuatoriana: La quinua ecuatoriana se ha convertido en una de las favoritas en el mundo, después de la quinua boliviana y peruana. Por eso, existen empresas encargadas de llevar la quinua ecuatoriana a territorio canadiense, pero es todo tipo de quinua, es decir, no cuenta con certificados de producto orgánico ni de comercio justo.
- Distribuidores de productos ecuatorianos: Existen algunas empresas mayoristas que se encargan de hacer llegar los productos ecuatorianos como la quinua, verde, banaba, camarón, chochos, entre otros productos a Canadá. Sin embargo, no presentan características específicas en comparación a los superalimentos.

4.1.3 Definición del mercado meta

El mercado meta al que se busca llegar comprende a todos los distribuidores de superalimentos orgánicos para los distintos supermercados y mercados que cuenten con clientes con tendencias a consumir productos sanos y sin químicos durante su cultivo, además, que se preocupen por el impacto social y ambiental que su compra pueda causar a los proveedores que se encuentran en los países de origen del producto, en este caso, para los productores de la quinua de Chimborazo.

Pese a que el objetivo es llegar a los clientes finales a través de los distribuidores para poder facilitar el proceso de exportación y colocación del producto en un nuevo mercado. Es crucial mencionar las características que los potenciales clientes finales deben poseer para la aceptación de la quinua ecuatoriana. De esta forma, deben ser personas jóvenes que se

encuentren entre sus 20 y 50 años con consciencia de consumo, es decir, que se preocupen por su salud, la calidad de los productos que adquieren. Junto con esto deben ser personas que presenten un nivel de educación y adquisitivo. Estas son las características más importantes que el distribuidor y el cliente final deberían presentar, sin embargo, para una mejor comprensión se utiliza el *buyer* persona que presenta de manera sencilla, precisa y resumida la información ya mencionada.

4.1.4 Buyer persona



Figura 34: Buyer persona del distribuidor

Tal y como se muestra en la imagen, es importante encontrar distribuidores correctos que cuenten con una visión similar a la de los productores debido a que será más fácil establecer términos de negociación y poder abastecer de los productos que presenten los requerimientos solicitados por la empresa. En este caso, Martin López es el encargado del área de compras, su principal función es encontrar proveedores que se basen en el comercio justo y que cumplan con lo solicitado por las empresas, que en este caso son que el producto sea

completamente orgánico y que exista el comercio justo para que el precio represente una ganancia y mejoramiento al productor. Martin sabe que la ciudad está creciendo y que cada vez la población está presentando un consumo consciente, por lo mismo, se enfrenta a varios retos para poder ir innovando, cumpliendo y satisfaciendo todas las necesidades y tendencias que el mercado presente.

Por el contrario, se tiene la versión de un *buyer* persona que representa al cliente final. Si bien es cierto que este tipo de cliente no es el objetivo del presente trabajo, es el cliente final al que se va a llegar a través de los distribuidores. Debido a que si es importante conocerlo porque será el cliente final el que consume la quinua orgánica.



Figura 35: Buyer persona del cliente final

Una vez mencionado esto, se puede mencionar a Lily Edwards quien es originaria de Montreal, tiene 28 años y actualmente se encuentra estudiando su maestría. Lily es una chica súper activa, empática y preocupa por su salud y por el planeta. Por este motivo es vital para ella el encontrar opciones de productos sanos y nutricionales en el supermercado. Además, se puede decir que Lily creció rodeada de muchas culturas, por lo mismo, le encanta descubrir

nuevas cosas a través de la gastronomía de cada cultura. Es así como descubrió a la quinua y ahora la ha vuelto parte de su dieta diaria. Es muy importante para ella el poder encontrar un equilibrio en su vida, es por este motivo que le gusta ejercitarse y también preparar sus propias comidas, también se da tiempo para ir a nuevos restaurantes que tengan una tendencia vegana y orgánica. De esta forma, se asegura de la calidad de sus alimentos y también aprovecha para conocer un poco más de los proveedores y de la historia detrás de ellos. Para Lily es crucial el generar un impacto ambiental y social por eso le gustan los productos y los lugares que tengan un trasfondo de cultivos orgánicos, comercio justo y de cuidado ambiental.

4.2 Posicionamiento

El posicionamiento es fundamental para cualquier producto, pero para alcanzarlo es necesario el poder ubicar a los competidores que cuentan con más trayectoria y presencia en el mercado. Para esto se utiliza el mapa de posicionamiento que presenta 4 cuadrantes y sus variables son la calidad y el precio. Dependiendo de esto, se procede a ubicar a los competidores para encontrar la manera adecuada de posicionar el producto.

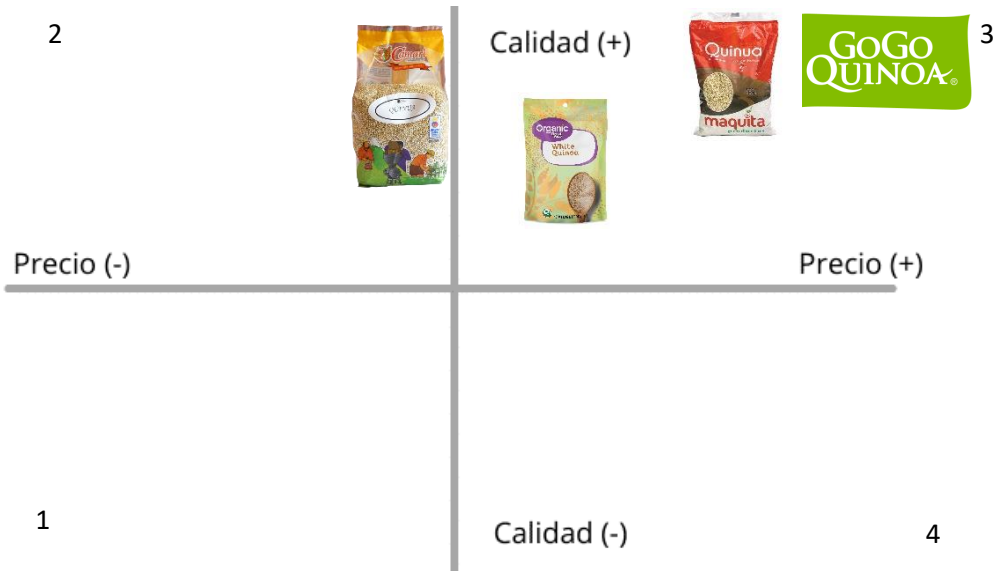


Figura 36: Mapa de posicionamiento para la quinua de Maquita

La quinua ecuatoriana y Maquita junto con ella, entraría al mercado canadiense a través del apoyo de un distribuidor en la zona. Debido a que la experiencia en el mercado es nula y con la empresa intermediaria el proceso para llegar a los supermercados es más fácil y el producto llegaría directamente a los supermercados a competir con las grandes marcas ya existentes.

En el caso de calidad, se la estableció en base a la calidad orgánica que cada producto contiene, porque como se mencionó anteriormente, existe una variedad de quinua, pero no todas poseen la característica de ser orgánicas. Teniendo esto en cuenta, se estableció 4 cuadrantes, en el que el primer cuadrante representa a una calidad baja y un precio menor. El segundo presenta una calidad buena y un precio menor. Para el tercer cuadrante se tiene un precio alto y una calidad alta y por último, el cuarto cuadrante que tiene una calidad baja, pero un precio alto.

Como se puede observar, existen 3 marcas que se encuentran en el cuadrante 3 y son GoGo Quinua, Great Value y Maquita. Por el contrario, en el cuadrante 2 se encuentra la quinua de Camari que es el competidor ecuatoriano en este nuevo mercado. En este caso, la calidad es buena pero el precio es menor al de sus competidores. Por lo que, Camari puede ser que haya tomado esta decisión para poder estar casi al mismo nivel del resto de ofertantes de quinua.

Para las empresas del primer cuadrante, GoGo quinua es el competidor más fuerte debido a que ofrece distintas clases de quinua y a un precio muy significativo, se puede decir que es una de las marcas que posee un alto precio. Seguido por Maquita, que presenta una buena calidad en cuanto a la quinua orgánica y el precio que se establece también es uno competitivo que le permita competir con el resto de las marcas en los establecimientos canadienses. Finalmente, está Great Value y su quinua que se puede decir que la calidad es un poco menor en comparación con las 2 marcas antes mencionadas.

4.3 Diferenciación

Como se mencionó anteriormente, el mercado canadiense ya cuenta con varias ofertas de quinua, sin embargo, la quinua orgánica es lo que permite que exista una gran diferencia entre varias marcas y esto no es solo por el precio, es también por la calidad y los nutrientes que aporta al cuerpo humano. La quinua es considerada un superalimento por lo que contiene varios elementos que vuelven al cuerpo sano y fuerte. Partiendo desde lo orgánico ya se tiene

un elemento diferenciador, pero también existen otros elementos que pueden marcar una gran diferencia en el mercado. Por consiguiente, el concepto de comercio justo que se muestre al comprador también va a influir directamente en la decisión de compra debido a la importancia que los consumidores en países desarrollados prestan a la forma en la que es cultivado su producto y el impacto social que pueden causar con su compra. Por esta razón, la quinua de Maquita puede seguir generando más consciencia de consumo. Junto con esto, las certificaciones nacionales e internacionales que avalen la autenticidad del producto y el cuidado que se tiene para no dañar al medio ambiente durante todo el proceso de cultivo, definitivamente va a ser considerado como otro factor diferenciador y representa un plus frente la competencia porque como se mencionó anteriormente, más y más gente se vuelve consciente de lo que su compra puede causar o representar para las pequeñas comunidades de las que proviene el producto final, en este caso, la quinua de Chimborazo perteneciente a Maquita.

Debido a que GoGo quinua es la competencia principal para Maquita, es importante mencionar algunos aspectos del porqué la opción ecuatoriana es mucho mejor. Primero, el impacto social que causa es enorme y puede marcar una gran diferencia en la calidad de vida de los productores. Segundo, apoyar a una empresa pequeña en comparación a una empresa posicionada en diversos mercados puede resultar interesante al cliente. Finalmente, debido a las condiciones del suelo en el que es sembrada Maquita, el sabor es mucho mejor y cuenta con más nutrientes que la de la marca competidora.

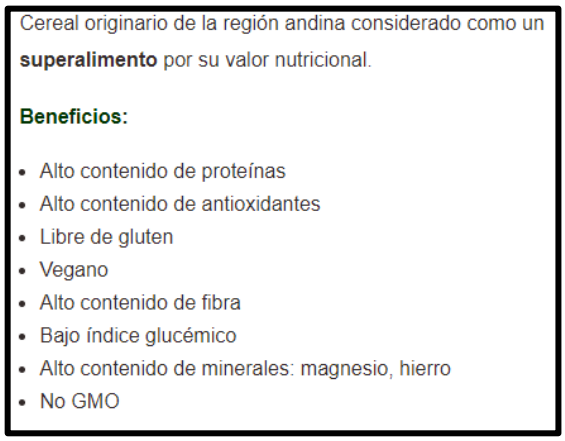


Figura 37: Contenido nutricional de la quinua de Maquita
Fuente: (Maquita, 2023)

4.4 Crecimiento

Para el caso del crecimiento, lo primero que se propone es poder trabajar en un inicio con la colaboración de los distribuidores. Esto con el fin de poder llegar al mercado de una manera más fácil y eficiente porque son empresas que ya tienen el conocimiento y la experiencia requerida para posicionar este tipo de productos en el mercado. A esto, hay que añadirle que Maquita no cuenta con presencia en Canadá, por lo mismo es la mejor opción.

A medida que la marca se vaya dando a conocer, la estrategia es poder llegar a otras ciudades canadienses para poder ofertar la quinua orgánica. Esto con el apoyo de los distribuidores quienes son la pieza clave al principio del proyecto hasta que Maquita y su quinua vayan ganando popularidad en el mercado.

Sin embargo, dependiendo de cómo vaya la evolución y aceptación del producto y de la marca, se pretende buscar más opciones para que Maquita tenga presencia sin ningún tipo de apoyo en Canadá. Es decir, que según las oportunidades vayan apareciendo, se pretende abrir tiendas propias para distribuir los deferentes productos ecuatorianos en Montreal.

Adicionalmente, lo que se propone es poder ofertar nuevos productos a base de quinua. Como se ha mencionado anteriormente, los valores nutricionales y los beneficios que implica el consumir quinua son varios, junto con esto la demanda de los superalimentos va en aumento y se tiene que aprovechar la oportunidad para ofertar más productos finales que contengan la quinua ecuatoriana.

Productos finales que cuenten con un sabor único y con muchos nutrientes que permitan al cuerpo humano mantenerse sano. Entre los que se pueden destacar barras energéticas, granola, sopas o cremas para el invierno frío de Canadá, entre otros. Lo importante es seguir con ese enfoque que permita atraer más consumidores de este tipo y poder ofrecer algo nuevo, innovador pero que sea a base de la quinua.

De esta forma, se creará más opciones saludables, ricas y orgánicas para que este tipo de consumidores pueda seguir consumiendo la quinua de Maquita de distintas formas y también se garantiza un crecimiento para la marca ecuatoriana en el mercado canadiense. Lo que significaría, un ganar-ganar para los clientes y para la empresa.



Figura 38: Matriz de Ansoff
Fuente: (ThePowerMBA, 2023)

4.5 Estrategia Competitiva

En cuanto a esta estrategia, es importante mencionar que el enfoque siempre va a ser en un nicho de mercado, es decir, uno que contenga a consumidores conscientes, movidos por tendencias orgánicas, que sean jóvenes y que se preocupen por el medio ambiente y el impacto social. Este nicho es considerado como uno bueno debido a las características que sus consumidores presentan al mercado.

De esta forma, se garantiza que el producto cumpla con la mayor parte de expectativas de los consumidores ubicados en el nicho y también que a medida que vayan apareciendo nuevas necesidades, Maquita pueda satisfacerlas. Esto debido a que las tendencias orgánicas y veganas van ganando un mayor espacio del mercado total, tanto por su sabor como por los beneficios que brindan a sus compradores.

Adicionalmente, el servicio que se puede brindar a partir del enfoque va a resultar mejor porque la empresa ya sabe que tipos de clientes posee y sus requerimientos y expectativas que van creando a lo largo del consumo de la quinua. Sin embargo, es importante mencionar que, pese a que se conozca un poco más de las tendencias de mercado que se den en el grupo seleccionado, es importante siempre innovar de alguna forma para que los consumidores no se cansen de lo que se les ofrece.

4.6 Marketing mix

4.6.1 Producto

Marca

La marca Maquita nace en el sur de Quito con el apoyo de los moradores principalmente mujeres y jóvenes que deseaban encontrar nuevas oportunidades para poder comercializar sus productos, mismos que eran considerados como indispensables para el consumo diario de una familia ecuatoriana promedio. Poco a poco más personas se van sumando a esta idea y estas comunidades consiguen el apoyo de comunidades eclesiales que son las encargadas de encaminar a Maquita para que los productos lleguen no solo a un panorama nacional, si no a uno internacional. De esta forma Maquita va creciendo y abriendo sus fronteras por lo que actualmente tiene presencia en varias provincias del país, en donde cada una se especializa en la producción o comercialización de un producto en específico.

Teniendo esto en cuenta, los productos que destacan son el Cacao en las provincias de la costa ecuatoriana, la panela en Cotopaxi y el enfoque de este trabajo que es la quinua en Chimborazo. Maquita cuenta con más productos orgánicos, artesanías y otros productos de consumo diario, sin embargo, los mencionados son los principales y los que mayormente van dirigido a un mercado internacional.

Maquita también cuenta con otras líneas en las que se destaca Maquita Productos, Maquita Agro y Maquita Turismo. Cada una de ellas enfocadas a un segmento de mercado distinto, pero con el mismo enfoque. En otras palabras, la base de todo proyecto será el comercio justo, la economía popular y solidaria y el poder ofertar una buena experiencia en caso de ser servicio o una buena calidad para cualquier tipo de producto.

La marca siempre busca un ganar-ganar para todos los involucrados en el proceso, es decir, se busca que el productor pueda recuperar su inversión y generar ganancias, pero también que el cliente pueda obtener el producto o servicio de buena calidad y con las características deseadas. De esta forma, se tiene a ambas partes contentas y se garantiza el cumplimiento de los pedidos.

Debido a que Maquita promulga el comercio justo, la marca también se encarga de capacitar a sus productores para que adquieran nuevos conocimientos y que el cultivo sea tratado mejor y con técnicas adecuadas. Las capacitaciones son constantes, gratuitas y guiadas por profesionales del área con el fin de precautelar la seguridad de la comunidad y del producto.

Logo

El logo de Maquita se ha visto envuelto en constantes cambios, pero siempre se ha deseado manifestar la unión de todos los involucrados y el respeto que se genera a la naturaleza en cada práctica agrícola. Además, la cooperación también se ve manifestada en su logo porque para las comunidades envueltas en los proyectos es importante dar a conocer el trasfondo social que un producto lleva.

Una vez mencionado esto, el logo contiene manos entrelazándose que representan la unión y cooperación de las comunidades. En un inicio, el logo incluía a los productores y la hermandad que ellos poseían al comercializar sus productos. Posteriormente, se incluyó a las manos que iban acompañadas de sus productos más representativos como es el cacao, sin embargo, se fueron eliminando del logo por la variedad de productos con los que ahora cuentan.

De esta forma llegan al logo que actualmente manejan, en el que se ve representado las manos, el comercio justo y nuevos colores para la marca como es el caso del naranja y el azul. Pese a que el logo es nuevo, el trasfondo sigue siendo el mismo porque emana la cooperación y la importancia de un comercio justo para todos los involucrados en los diversos procesos de la organización.



Figura 39: Evolución del Logo Maquita
Fuente: (Maquita, 2023)

Slogan

La frase que marca sus actividades diarias y que se complementa perfectamente con sus principios y valores es “Comercializando como hermanos” debido a la unión que presentan entre todas las comunidades de diversas partes del país. Como se mencionó anteriormente, la cooperación, empatía y unión son los valores que destaca y caracterizan a Maquita.

Este slogan va creado juntamente con el logo de la empresa debido a que es muy importante que la gente conozca del impacto social que su compra causa. Debido a la importancia que siempre ha poseído, el primer logo contenía esta frase en letras grandes que poco a poco fueron reemplazadas. Sin embargo, siempre se la destaca en cualquier evento de comercialización.

Empaque

El empaque de 500 gramos de la quinua cuenta con un diseño en el que se puede visualizar al grano en su estado natural, es decir, antes de que sea cocinado o preparado de alguna forma. También contiene colores fuertes como lo son el rojo y el café que tratan de captar la atención de los clientes. Su empaque es de una funda plástica en la que se encuentra impreso información general del producto y de los beneficios nutricionales que presenta.

Sin embargo y según lo recopilado en el grupo focal, desarrollado y explicado en el anterior capítulo, se encontró que el empaque resulta aburrido y básico debido a que no contiene una historia que contar. Al contrario, se lo puede describir como un empaque simple en el que lo único que llama la atención es poder ver los granos de quinua.

En cuanto al contenido informativo que contiene es muy bueno debido, pero también es importante plasmar la historia detrás del producto, es decir una breve descripción del lugar en el que es cultivado o el proceso por el cual debe pasar hasta llegar al cliente final. Estos son los temas que se sugirieron para poder mejorar el empaque y que sea más llamativo en el mercado y para los clientes finales.



Figura 40: Empaque quinua Maquita
Fuente: (Maquita, 2023)

Componentes nutricionales

Debido a que la quinua es considerada como un superalimento por todos los beneficios nutricionales que contiene, es indispensable mencionar cuáles son. Principalmente la quinua aporta un alto contenido de proteína, antioxidantes, fibra y minerales como magnesio, hierro y fósforo. Este tipo de elementos ayudan al cuerpo para cumplir con el funcionamiento correcto de los intestinos, pero también aportan al funcionamiento correcto de los huesos.

Además, la quinua al ser rica en proteína y en hierro colabora para contrarrestar la anemia y al no contener gluten es muy recomendada para las personas que sufren diabetes. De esta forma, se puede ir reemplazando los productos de consumo diario y que no son tan recomendados por la quinua que solo aporta positivamente al cuerpo humano y sirve de apoyo en los diversos sistemas que el organismo debe cumplir.

Junto con esto, también es importante mencionar que a partir de este superalimento se puede crear variedades de platillos, tanto salados como dulces, porque en la repostería poco a poco se va reemplazando a la harina por la quinua para que el aporte de calorías sea inferior. En cuanto a los platillos de sal, más gente empieza a reemplazar al arroz por la quinua, pero también es consumida en las ensaladas o sopas como alternativas sanas.

Customer Journey

Se lo define como el viaje que realiza el consumidor a lo largo de su proceso de compra, en este caso es para el comprador de la quinua de Maquita en Montreal. Para esto se ha definido 5 pasos indispensables que contienen actividades que se deben cumplir, mismas que se detallan a continuación:

1. Contacto con el proveedor: Es el punto clave y la base de este proceso, aquí se realizan todas las preguntas acerca del producto, de los beneficios, las certificaciones y los componentes nutricionales que contenga la quinua. Todo esto con el fin de conocer si el producto cumple con los requisitos que el cliente solicita para poder posicionar el producto en el mercado canadiense.
2. Realizar el Pedido: Una vez se decida comprar la quinua de Maquita, se realiza el pedido con las características y cantidades deseadas para la carga. Además, se establecen todos los términos de la negociación para evitar confusiones en el futuro.
3. Pago del Pedido: Una vez establecida la forma de pago, la banca intermediaria y el incoterm se procede a realizar el pago necesario y adecuado de la exportación.
4. Recepción del Pedido: Se evalúa la calidad en la que llega la quinua al país destino y si cumple con los requisitos establecidos previamente.
5. Agradecimiento o Dudas: El proveedor, en este caso Maquita, se encarga de recibir observaciones, dudas o inconvenientes que se hayan presentado a lo largo del proceso. Sin embargo, también se les agradece por la confianza y se deja abierta las puertas para posibles negociaciones con nuevos productos o mercados.

De esta forma, se presenta una idea para conocer la manera en la que se puede comportar el consumidor en cada etapa del proceso de exportación de la quinua ecuatoriana hasta el mercado canadiense.

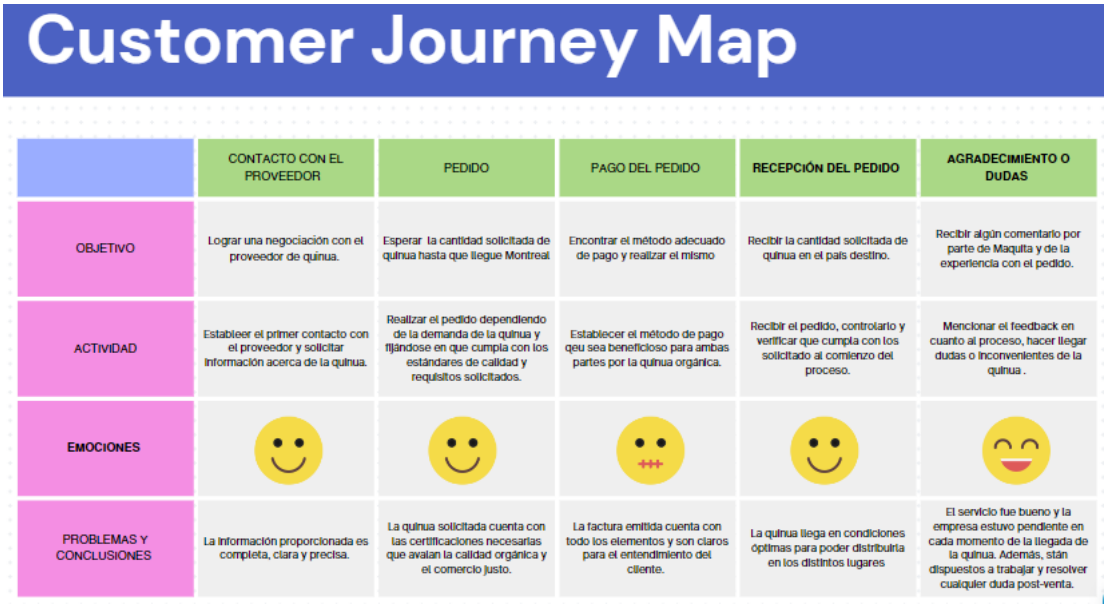


Figura 41: Customer Journey Maquita

4.6.2 Precio

Es importante empezar conociendo el precio al que se vende usualmente la quinua a nivel mundial. Pero antes, es fundamental saber que el precio de la quinua ecuatoriana va a depender mucho del precio que sea establecido en el mercado, en este caso, el precio establecido por Perú y Bolivia. Como se mencionó anteriormente, estos 2 países son los que más producen y comercializan este grano y por eso son los encargados de fijar el precio en el que se va a vender al mundo. En base a esto, Ecuador busca un precio competitivo que le permita desenvolverse en el mercado junto con los 2 países sudamericanos menciones previamente.

Select your indicators

HS8	Exporters	Value exported in 2022 (USD thousand)	Trade balance in 2022 (USD thousand)	Quantity exported in 2022	Quantity Unit	Unit value (USD/unit)	Annual growth in value between 2018-2022 (%)	Annual growth in quantity between 2018-2022 (%)	Annual growth in value between 2021-2022 (%)	Share in world exports (%)
	World	200,037	-26,803	0	No quantity		-10	-2	-18	100
⊞	Peru	88,994	88,994	45,530	Tons	1,955	-8	-1	-15	44.5
⊞	Bolivia, Plurinational State of	46,462	46,460	22,324	Tons	2,081	-14	-9	-25	23.2
⊞	Netherlands	11,841	1,930	4,641	Tons	2,551	-15	-8	-6	5.9
⊞	United States of America	10,486	-64,401	3,069	Tons	3,417	-9	-8	-14	5.2
⊞	Canada	6,340	-16,953	4,319	Tons	1,468	26	9	-20	3.2
⊞	Germany	5,881	-5,282	1,822	Tons	3,228	-3	2	-29	2.9
⊞	Spain	5,488	-724	2,514	Tons	2,183	-14	-7	-31	2.7
⊞	Italy	4,752	-4,862	1,477	Tons	3,217	9	3	-2	2.4
⊞	France	4,014	-11,978	1,233	Tons	3,255	-13	-10	-14	2
⊞	Ecuador	3,316	3,316	1,442	Tons	2,300	-10	-8	-2	1.7

Figura 42: Exportadores de quinua
Fuente: (TradeMap, 2023)

Una vez se conoce el precio en el que es vendido este grano a nivel mundial, es importante conocer el precio de los competidores en el mercado, pero es importante tomar en cuenta que el producto presente las mismas características o al menos características similares a la quinua de Maquita. De esta forma, se toma en cuenta a las marcas más populares en los supermercados canadienses y que cuenten con la quinua orgánica.

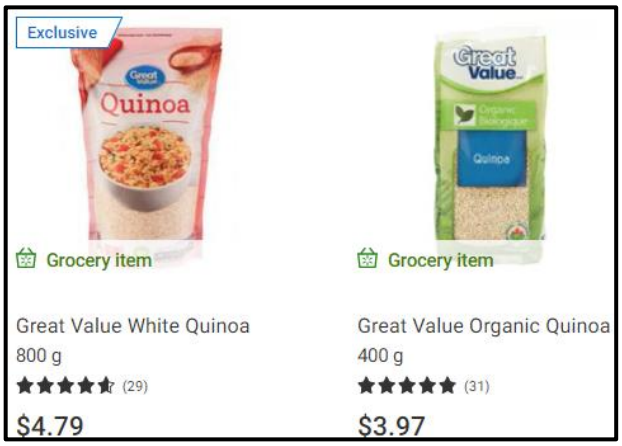


Figura 43: Great Value Quinua orgánica
Fuente: (Walmart, 2023)



Figura 44: GoGo Quinua orgánica
Fuente: (IGA, 2023)



Figura 45: Kirkland Quinua orgánica
Fuente: (COSTCO, 2023)



Figura 46: Bob Red Mill Quinua orgánica
Fuente: (METRO, 2023)

Los valores que son presentados en las imágenes están dados en dólares canadienses. Teniendo estos precios en cuenta y el valor que está impuesto por Bolivia y Perú, el precio sugerido para competir en el mercado canadiense es $8,50 para la quinua orgánica de Maquita porque si bien es cierto, existen marcas que ofrecen quinua más barata, pero el problema radica en que no es orgánica ni que cuenta con diversas certificaciones que avalen el impacto social y ambiental que la compra puede representar.

El precio sugerido va acorde a los precios establecidos en el mercado, el precio que se establece es para la venta en los supermercados y para cada funda de 500 gramos. De esta forma, se garantiza un precio justo para todos los intermediarios del proceso de la quinua.

4.6.3 Distribución

Canales: Para poder entregar el producto hasta el mercado canadiense, es importante utilizar los canales adecuado para garantizar la llegada de la quinua ecuatoriana. Por este motivo y debido a que es un mercado nuevo para Maquita, se debe acudir al servicio de los distribuidores quienes serán los intermediarios entre la empresa y los centros de distribución, en los que se colocará el producto en sus perchas.

El apoyo de los distribuidores es fundamental debido a que ya conocen la forma de trabajar de los supermercados, sus necesidades y el tipo de producto que están buscando. De esta forma, la quinua será ubicada en los lugares propicios para que la gente acuda a buscarla, como se mencionó anteriormente, este producto es considerado como superalimento por lo que estará en esta sección y en la sección de alimentos orgánicos. Sin embargo, es importante que Maquita considere la opción de implementar su propio lugar de distribución en la ciudad en un futuro y dependiendo de la acogida de la quinua. Esto debido a que la gente ya conocerá la marca, la calidad y el sabor que es ofertado.

Logística

1. El proceso inicia en el campo, con los productores de quinua que pertenecen a asociaciones o comunidades en la provincia de Chimborazo. Se cultiva y cosecha la cantidad solicitada de quinua.
2. La quinua recolectada es llevada hasta la planta de Chimborazo en donde se la procesa y empaca para ser llevada a la ciudad de Quito.

3. En la planta de Quito, se procede a preparar el lote, pero antes se contacta al comprador para que pueda enviar a sus empresas certificadoras a realizar las pruebas necesarias para cumplir con los estándares solicitados de quinua.
4. La muestra extraída se envía por medio de *Courier* al país destino con el fin de que allá sea aprobada y mientras tanto en Ecuador se continúa con el proceso de obtención de documentos indispensables para exportar. Estos documentos son la DAE, certificado fitosanitario, facturas, entre otros que dependerán del país destino.
5. Mientras tanto, el comprador realiza en análisis de la muestra y una vez esta sea aprobada, se fija la fecha de embarque para la quinua de Maquita.
6. Se realiza las cotizaciones necesarias con varias navieras y mayormente la negociación va dada en término FOB.
7. Con esto inicia el proceso de carga, es decir se empieza a colocar la quinua en el transporte terrestre que va desde Quito hasta Guayaquil con la cantidad solicitada por el comprador. La carga va sellada y con el candado satelital para controlar el recorrido hasta que llegue al puerto.
8. La carga pasa por el debido proceso solicitado por el SENAE y usualmente el aforo es automático.
9. Por consiguiente, la carga llega al buque y hasta ahí llega la responsabilidad de Maquita cuando la negociación es cerrada en FOB.
10. El tiempo de llegada de la carga va a depender del país destino. Sin embargo, la organización siempre se encarga de monitorear el estado de la carga. También se le informa al comprador de la fecha de llegada.
11. Una vez la carga sea retirada, el comprador la almacena en su bodega y comunica del estado de llegada de la quinua a Maquita.
12. Cuando la notificación de llegada ha sido recibida por Maquita, el proceso ha concluido.

Existen importantes factores a considerar durante este proceso. Primero, Maquita se maneja usualmente bajo el 50% de anticipo y 50% cuando los documentos de exportación han sido generados. Pueden existir ciertas excepciones si el comprador ya es alguien de confianza. Segundo, mayormente sus negociaciones son cerradas en FOB para evitar confusiones,

Finalmente, para Maquita es crucial conocer del estado de la carga en todo momento por este motivo siempre están pendientes del mismo.



Figura 47: Negociación FOB
Fuente: (Miró, 2022)

Como se puede visualizar, este es el proceso bajo el cual se maneja la carga de quinua que se estableció en término FOB. En la figura se ve claramente que la responsabilidad de Maquita va hasta que la carga se encuentre en el buque y de ahí en adelante la responsabilidad es completamente del cliente, en este caso de la empresa distribuidora de Canadá. Sin embargo y como se explicó previamente, Maquita siempre se encuentra pendiente de la carga hasta que su comprador le indique que ya tiene en sus bodegas el producto. En otras palabras, la trazabilidad que Maquita realiza es durante todo el proceso para ofrecer ese servicio personalizado.

A continuación, se presenta el mapa de la ciudad de Montreal que es el lugar escogido para que la quinua de Maquita empiece su recorrido en este nuevo mercado internacional. Esta ciudad es multicultural y se encuentra cerca de la frontera con Estados Unidos por lo que puede traer varios beneficios para que el producto se dé a conocer.

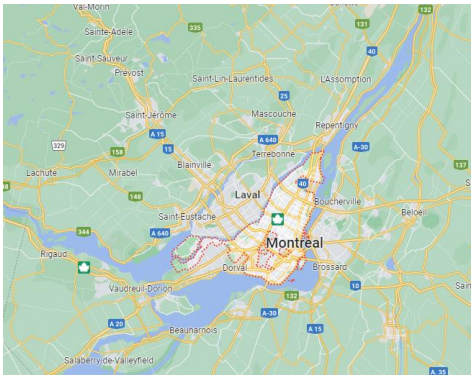


Figura 48: Negociación FOB
Fuente: (Maps, 2023)

4.6.4 Comunicación

Inbound, es una estrategia que sirve para conocer un poco más acerca del cliente a través de una posible relación entre la empresa y el posible consumidor. En este caso, será de gran utilidad para Maquita porque el acercamiento permite tener ideas más claras e idóneas para continuar con la fabricación de la quinua, así como también para futuros procesos a base de quinua u otros superalimentos.



Figura 49: Inbound Marketing
Fuente: (Vizán, 2015)

Atraer: En esta primera etapa, lo que se busca es poder llamar la atención de los clientes intermediarios y a través de ellos, del cliente final. El concepto que se vende es el comercio justo y la producción orgánica que son definiciones que deben ir muy presentes a la hora de comercializar la quinua ecuatoriana. Mismos que deberán ser presentados en la publicidad

que se vaya realizando a través del internet. Principalmente en su página web, es importante para el cliente que sepa de la reputación, contenido y experiencias que caracterizan a Maquita, por este motivo es que la página web debe estar al día y con la información relevante y de fácil acceso para que el cliente pueda encontrar lo que buscaba.

Mayormente, se trata de publicitar a la quinua ecuatoriana de Maquita por medio de sus redes sociales y de su página web. En las redes sociales se puede colocar información acerca de la experiencia que se tiene en otros mercados y con otros productos, también es importante crear contenido para dar a conocer los eventos internacionales en los que la empresa ha participado para que los posibles clientes sepan de la trayectoria de la marca en un ámbito internacional.

Interactuar: Corresponde a la segunda etapa de este ciclo, el objetivo es crear una comunidad entre los clientes interesados en el nuevo mercado y la empresa. Esto se puede lograr a través de las ferias que se ofertan durante el verano en la ciudad y también con una interacción virtual, es decir, crear comunidades digitales en las cuales todos los usuarios puedan comentar su experiencia con este tipo de productos ecuatorianos.

Mediante la página web, se puede crear elementos que permitan la interacción de los posibles clientes y Maquitas como pueden ser documentos que faciliten el entendimiento del porqué la quinua ecuatoriana es mejor que el resto. Principalmente, se plantea documentos que indiquen la historia e importancia de la quinua en el mundo actual, tipos de quinua en el mundo y la característica de cada uno. Este tipo de documentos permitirá conocer un poco más acerca de la quinua y por qué se ha vuelto más popular su consumo. Junto con esto, se puede ofrecer información de posibles recetas a base de quinua para que sepan que no solo va como acompañamiento o siendo parte de ensaladas.

Deleitar, es el último punto por considerar del ciclo. El objetivo es la satisfacción del cliente y esto se puede lograr a través del servicio personalizado y la preocupación que Maquita presente a sus clientes. Dicho esto, las formas más comunes de hacerlo son con un servicio gentil al cliente durante el proceso de asesoramiento y negociación. Es importante que las respuestas por internet sean rápidas y precisas para que el cliente se sienta respaldado y acompañado durante su proceso de compra. La cooperación de ciertas actividades como descuentos o promociones son importantes para crear una relación más estrecha. Se puede

utilizar este tipo de herramientas para fidelizar a los clientes actuales y para llamar la atención de futuros clientes.

En este último paso, también es importante añadir el email marketing, que se trata de estar en contacto con el cliente a través del correo electrónico. De esta forma, cada cierto tiempo, se le puede enviar información vital acerca de la quinua ya sea boletines netamente informativos de quinua, de nuevos productos a comercializar o de algún tipo de promoción que se vaya a llevar a cabo durante cierta época del año. Cabe recalcar, que este tipo de boletín debe ser personalizado de acuerdo a qué tipo de características y necesidades vaya presentando el cliente con eso se puede crear una relación más estrecha y la confianza va a ir en aumento, lo que desencadena en más ventas y más interés en la marca y todo lo que la misma le puede ofrecer.

De esta forma, si el ciclo se desarrolla de la mejor manera y cumple con todas las actividades que fueron descritas, se garantiza el éxito de este y ya no habrá necesidad de preocuparse porque como se mencionó, es un ciclo que se va a ir desarrollando por sí solo. Sin embargo, algo a considerar es que siempre existen cambios en el mercado y por esto se deberá mejorar las actividades del ciclo cada cierto tiempo para cumplir con los estándares de los clientes.

Customer Experience

Es un hecho que el cliente siempre va a ser enfoque de todos los procesos y las acciones que se tomen para mejorar. Por este motivo, es que la experiencia del consumidor debe ser la mejor para que, pese a que se encuentren varias opciones en el marcado, se elija a la de Maquita. De esta forma, se presenta ciertos aspectos que se deben considerar y se detallan a continuación.

- La calidad de la quinua orgánica: el mercado canadiense cuenta con quinua peruana y boliviana mayormente, por lo que es importante recalcar la calidad de la quinua ecuatoriana frente al resto. La frescura y el sabor deben ser los puntos que marquen la diferencia para que el cliente la pueda escoger.
- Información nutricional detallada de la quina: cada tipo de quinua tiene elementos diferenciadores en cuanto a nutrientes, minerales y beneficios debido a que el terreno en el que fue cultivada influye mucho en los aportes de la quinua al cuerpo. Por este

motivo, es crucial mencionar el tipo de suelo y los nutrientes que se obtiene de una quinua cultivada en la provincia de Chimborazo.

- Atención al cliente de forma personalizada: La atención va a influir directamente en la decisión del consumidor por lo que es importante que Maquita esté al pendiente de todo el recorrido que atraviesa la quinua hasta llegar a manos del distribuidor. La comunicación y preocupación serán relevantes, también será de gran utilidad el responder todas las inquietudes que se puedan presentar durante el proceso.
- Actividades para fidelizar a los clientes: Se puede acudir a las promociones o descuentos para los distribuidores que cuenten con el interés de comprar a Maquita. De esta manera, la relación se vuelve más cercana y ambas partes ganan.
- Retroalimentación de la experiencia con el producto y la marca: Es fundamental que el consumidor manifieste a Maquita la aceptación o rechazo del producto y de la marca en los diferentes establecimientos. Junto con esto, se emiten cometarios o recomendaciones acerca de los elementos del producto que se pueden presentar en el empaque, precio, sabor, valor nutricional, entre otros. Esta información será propiciada por los distribuidores, pero en base a los comentarios del cliente final.

Redes Sociales

Actualmente, es común escuchar la frase de "si tu producto o marca no está en internet, no existe" y es por este motivo que se debe promocionar a la quinua ecuatoriana a través de sus redes sociales, página web y cuentas de instituciones internacionales que apoyen el intercambio universal como puede ser el caso de PROECUADOR o el ministerio de Relaciones Públicas de Canadá.

Estas 2 instituciones cuentan con muchos seguidores alrededor del mundo y es por esta razón que sería importante contar con su apoyo para que sus seguidores se enteren de lo que está sucediendo entre ambos países. En este caso, sería para colaborar en la socialización de la exportación de la quinua de Maquita hacia Canadá.

También es importante utilizar Facebook e Instagram de la fundación para poder postear contenido de calidad y útil para que las diversas personas alrededor del mundo sepan que se abrió un nuevo mercado para la quinua. En este punto, el uso de los hashtags es vital para poder llegar a más empresas interesadas.

Debido a que estas 2 redes sociales cuentan con herramientas útiles para promocionar al producto, sería importante el pagar por publicidad en Canadá para que aparezca a las empresas distribuidoras en el país. De esta forma, se enteran y conocen más a la marca y en el caso de estar interesadas puedan ir directamente a la página web de Maquita en donde se pueden poner en contacto directo y solicitar alguna cotización o algún pedido.

Relaciones Públicas y Ferias Internacionales

Es fundamental que Maquita establezca alianzas estratégicas con establecimientos o personas que puedan apoyar al crecimiento de la marca y de la quinua en Montreal. Para esto la participación en las ferias internacionales es crucial debido a que en Montreal se lleva a cabo una de las ferias de producto orgánicos más importantes a nivel mundial, la participación de la marca en eventos de esta índole significará mucho éxito porque a esta feria asisten representantes de todas partes del mundo. Entre las ferias más importantes que se desarrollan en la ciudad se encuentran *Expo Mange Santé et Vivre Vert.* Las exposiciones que se desenvuelven en esta feria son excelentes con mucho tiempo de preparación y con un nivel de profesionalismo inigualable. Por este motivo, es que ser parte de este tipo de eventos es fundamental para que la marca de a conocer todos sus principios, objetivos y productos.

Las ferias internacionales son el primer acercamiento que se posee con los posibles clientes debido a que los empresarios que asisten a estos eventos son personas que cuentan con la experiencia necesaria para identificar a un producto que puede ser un éxito en el mercado en el que deseen posicionarlo. Si durante este acercamiento, el cliente está listo para negociar, el proceso comienza para establecer los parámetros en los que se va a desenvolver como es: el incoterm, la cantidad, requerimientos necesarios para poder llegar al nuevo destino, entre otros.

Por este motivo, las ferias son cruciales para que el mundo pueda conocer más de los productos que Maquita puede ofertar. Además, el desenvolvimiento para captar la atención de los participantes debe ser una estrategia planteada con anterioridad para que pueda tener éxito durante el evento.

5. PRESUPUESTO Y BENEFICIOS

5.1 Presupuesto

5.1.1 Estado de Resultados Histórico

A continuación, se presentan los datos entregados por la organización. La información proporcionada está desde el año 2018 al año 2021, la información correspondiente al 2022 no fue entregada debido a que aún no se encuentra disponible para el público y en cuanto al año 2023, aún está en marcha por lo que no se puede realizar el respectivo estado de resultados.

Tabla 8. Estado de Resultados Histórico

INGRESOS	2018	2019	2020	2021
Ventas Nacionales	500.310	369.368	509.673	476.880
Ventas al exterior	1.210.561	1.258.174	1.058.237	1.112.595
Total de Ingresos	1.710.871	1.627.542	1.567.910	1.589.475
EGRESOS				
Costos de ventas	1.453.263	1.356.672	1.376.541	1.354.114
% contribución	15,06%	16,54%	31,21%	14,81%
Gastos Operativos	262.261	294.022	266.273	270.891
Total egresos	1.715.524	1.650.694	1.642.814	1.625.005
FONDO NEGATIVO DE INVERSIÓN	-4.654	-23.151	-35.530	- 74.904
RENTABILIDAD SOCIAL	-0,93%	-6,27%	-2,24%	-4,78%

En este estado de resultados brindado por la Fundación Maquita, se puede observar las variaciones que se han ido presentando a lo largo del tiempo. Para esto, varios factores han sido los responsables de las subidas y bajadas de ingresos y gastos de la empresa. Principalmente se puede nombrar a la pandemia del 2020 en la producción disminuyó porque la demanda para los productos ya no era la misma que en anteriores años.

Además, es importante mencionar que este estado contiene todos los productos orgánicos y artesanías que son elaboradas y distribuidas a nivel nacional e internacional. Por lo que cualquier cambio con los productos afectan también al desarrollo de la quinua para Maquita.

5.1.2 Variación de los datos históricos

Para la información presentada, se puede observar que la variación tanto para ingresos como para gastos es negativa. Este dato se lo obtuvo a través del promedio de las variaciones desde el año 2018 al 2022. Sin embargo, la Fundación Maquita se ha planteado el 3% de crecimiento para el resto de los años. El argumento utilizado para la variación negativa es que ciertos factores externos e incontrolables como la pandemia fueron los detonantes para que la demanda de sus productos haya disminuido y las consecuencias son visibles hasta el año 2021 que es cuando poco a poco todo se empieza a estabilizar y mejorar.

Tabla 9. Variación de los datos históricos

AÑO	INGRESOS	VARIACION
2018	1.710.871	
2019	1.627.542	-5%
2020	1.567.910	-4%
2021	1.589.475	1%
2022	1.620.475	2%
	PROMEDIO	-1%

AÑO	GASTOS	VARIACION
2018	1.715.524	
2019	1.650.694	-4%
2020	1.642.814	0%
2021	1.625.005	-1%
2022	1.613.816	-1%
	PROMEDIO	-2%

En estas 2 tablas, se puede observar la variación a la que la empresa se somete durante estos 5 años, tanto para sus ingresos como para sus gastos. Cada uno de ellos es el resultado de ciertos factores que influyeron en el desenvolvimiento de Maquita en el mercado.

Principalmente se puede ver el cambio durante el año 2020 y 2021 debido a la crisis económica que el mundo tuvo que atravesar por la pandemia y sus consecuencias.

Sin embargo, a partir del 2021 las circunstancias se vuelven favorables y se puede observar un leve crecimiento para los distintos productos pertenecientes a la marca. Los ingresos van en aumento poco a poco y para los próximos años se estima que sigan en aumento gracias a la variedad de líneas comerciales con las que Maquita trabaja, además las consecuencias de la pandemia van desapareciendo y más mercados se encuentran interesados en sus productos.

5.1.3 Estado de Resultados sin propuesta

Ahora, se presenta el estado de resultados que se prevé para los siguientes 5 años. Tomando como primer año al 2024 y al 3% como porcentaje de crecimiento para la empresa. Esto sin tener en cuenta a la propuesta de marketing, es decir, los gastos por las estrategias de marketing no son reflejados en este estado de resultados.

Tabla 10. Estado de resultados sin propuesta

INGRESOS	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Ventas Nacionales	521.099,65	536.732,64	552.834,62	569.419,66	586.502,25
Ventas al exterior	1.215.762,60	1.252.235,47	1.289.802,54	1.328.496,61	1.368.351,51
Total de Ingresos	1.736.862,25	1.788.968,12	1.842.637,16	1.897.916,27	1.954.853,76
EGRESOS					
Costos de Ventas	1.263.961,02	1.235.264,13	1.207.218,77	1.179.810,16	1.153.023,82
Gastos Operativos	283.005,50	287.162,88	291.381,34	295.661,77	300.005,07
Total Egresos	1.546.966,51	1.522.427,01	1.498.600,11	1.475.471,92	1.453.028,90
Utilidad Operacional	189.895,73	266.541,11	344.037,05	422.444,35	501.824,87
Participación trabajadores	28.484,36	39.981,17	51.605,56	63.366,65	75.273,73
Utilidad ante impuestos	161.411,37	226.559,94	292.431,49	359.077,70	426.551,14
Impuesto a la Renta	40.352,84	56.639,98	73.107,87	89.769,42	106.637,78
Utilidad Neta	121.058,53	169.919,95	219.323,62	269.308,27	319.913,35

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el crecimiento establecido por Maquita corresponde al 3% para los siguientes años. Por ende, los valores que se presentan en la tabla son los valores proyectados al porcentaje mencionado para poder llegar a los objetivos planteados por la empresa. El estado de resultados presenta información valiosa en la que se ve que tanto ingresos como gastos van en aumento lo que es lógico debido a las expectativas que se prevé para el futuro de la organización.

5.1.4 Presupuesto de Marketing

A continuación, se analizan los gastos de marketing que serían necesarios para aplicar las estrategias correspondientes que fueron detalladas en el capítulo 4. Los datos presentados son correspondientes al primer año debido a que este periodo de tiempo es el pilar fundamental para que la quinua orgánica de Maquita se pueda dar a conocer en el mercado canadiense.

Tabla 11. Presupuesto de marketing

ESTRATEGIAS DE MARKETING	PRECIO
Mejoramiento de empaque	$500
Mejoramiento de página web	$5.000
Diseñador gráfico	$1.000
Creador de contenido	$1.300
Redes sociales	$2.000
Feria internacional	$8.000
Email marketing	$400
TOTAL	$18.200

Es importante que la empresa cuente con un mejoramiento en el ámbito del marketing y mucho más si el enfoque es el mercado internacional. Por este motivo, el presupuesto presentado va en función a las estrategias para dar a conocer la quinua en Montreal. Hay que considerar que el valor correspondiente a $18.200 es solamente para el 2024 que es el primer año porque en los siguientes años se prevé una disminución de gastos de esta índole.

Para el primer año, es fundamental que se cuente con el mejoramiento del empaque, la página web y el creador de contenido debido a la importancia que los participantes del grupo focal les dieron a estos detalles, se mencionó que la presentación actual de la marca no es tan

llamativa a primera vista. Por este motivo, es importante mejorarlos para cambiar la perspectiva de la gente. Sin embargo, estos gastos disminuirán a lo largo del tiempo por el impacto de la marca durante el resto de años.

Por el contrario, el resto de las estrategias si serán importantes que se desarrollen continuamente debido a que forman parte de una atención personalizada para el cliente, el resultado se lo podrá visualizar a diario en las diversas herramientas tecnológicas con las que la empresa cuenta como la página web y redes sociales. La participación en las ferias internacionales es indispensable porque es la única forma de garantizar la presencia en un mercado internacional nuevo. Este tipo de eventos son más caros, pero los beneficios que se obtiene a partir de los mismos son enormes.

5.1.5 Estado de Resultados con propuesta

En cuanto a la tabla correspondiente al estado de resultados con propuesta, se puede ver que el rubro de gastos incluye a los gastos de marketing. Por ende, el valor de los gastos va a aumentan conforme pasa el tiempo. El estado también refleja el cambio que se va generando para Maquita al implementar la propuesta.

Tabla 12. Estado de Resultados con propuesta

INGRESOS	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Ventas Nacionales	552.048,21	579.650,62	608.633,15	639.064,81	671.018,05
Ventas al exterior	1.287.967,79	1.352.366,18	1.419.984,49	1.490.983,71	1.565.532,89
Total de Ingresos	1.840.016,00	1.932.016,80	2.028.617,64	2.130.048,52	2.236.550,94
EGRESOS					
Costos de Ventas	1.263.961,02	1.235.264,13	1.207.218,77	1.179.810,16	1.153.023,82
Gastos Operativos	283.005,50	287.162,88	291.381,34	295.661,77	300.005,07
Gastos de Marketing	18.200,00	16.500,00	15.300,00	15.000,00	14.500,00
Total Egresos	1.565.166,51	1.538.927,01	1.513.900,11	1.490.471,92	1.467.528,90
Utilidad Operacional	274.849,48	393.089,79	514.717,52	639.576,60	769.022,05
Participación trabajadores	41.227,42	58.963,47	77.207,63	95.936,49	115.353,31
Utilidad ante impuestos	233.622,06	334.126,32	437.509,90	543.640,11	653.668,74
Impuesto a la Renta	58.405,52	83.531,58	109.377,47	135.910,03	163.417,19
Utilidad Neta	175.216,55	250.594,74	328.132,42	407.730,08	490.251,56

Para analizarlo a detalle, el estado se encuentra proyectado con el 5% que corresponde al crecimiento que la empresa espera obtener por la implementación del plan de marketing correspondiente a la venta de quinua en Canadá. Es importante mencionar que el 5% corresponde al porcentaje general de crecimiento de la empresa porque el 2% es el correspondiente a las ventas de la quinua en el mercado internacional. En otras palabras, el estado presenta ingresos tanto por las ventas nacionales y al exterior. Pero el 2% es correspondiente a las ventas al exterior y específicamente a Canadá que es el destino elegido. El 3% restante se distribuye en las distintas ventas con varios productos y con diferentes mercados, siendo los más importante, el mercado nacional y países de la Unión Europea con los que ya se tiene experiencia comercializando quinua, panela y cacao.

5.1.6 Diferencia de Utilidades

En la siguiente tabla, se presenta la diferencia de utilidades generadas con y sin la propuesta de marketing. Misma que es significativa y notoria para la organización, todo esto debido a la quinua orgánica.

Tabla 13. Diferencia de utilidades

	2024	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Utilidad sin propuesta	121.058,53	169.919,95	219.323,62	269.308,27	319.913,35
Utilidad con propuesta	175.216,55	250.594,74	328.132,42	407.730,08	490.251,56
BENEFICIO	54.158,01	80.674,78	108.808,80	138.421,81	170.338,20

Para obtener los valores de esta tabla, se procedió a colocar los valores correspondientes a las utilidades sin la propuesta y posteriormente con la propuesta. De esta forma se restó el valor con propuesta del sin propuesta y así se obtuvo el beneficio que Maquita podría obtener. Es importante mencionar que el beneficio está presentado para 5 años a partir del 2024, año en el que el proyecto comenzaría.

5.2 Beneficios

5.2.1 Beneficios Económicos

Para conocer acerca de los beneficios económicos es fundamental hacerlo mediante el ROI que es el Retorno de la Inversión de Marketing. Este valor es importante para conocer si la inversión va a ser rentable y si generará ganancias para la organización.

Tabla 14. Retorno de la Inversión de Marketing

	2024	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Utilidad sin propuesta	121.058,53	169.919,95	219.323,62	269.308,27	319.913,35
Utilidad con propuesta	175.216,55	250.594,74	328.132,42	407.730,08	490.251,56
BENEFICIO	54.158,01	80.674,78	108.808,80	138.421,81	170.338,20
Gastos marketing	18200	16500	15300	15000	14500
ROI	1,98%	3,89%	6,11%	8,2%	10,75%

Para poder obtener los valores presentados en la tabla, se procedió a utilizar las utilidades con y sin propuesta que sirven para conocer el valor del beneficio. Con el beneficio y con los gastos de marketing se trabajó para obtener el correspondiente ROI. Se utilizó la fórmula propuesta por Ortegón (2019) que señala (beneficio-gastos de marketing) / gastos de marketing. De esta forma se obtuvieron los valores presentados en la última fila de la tabla.

Como se puede observar, el retorno de la inversión de marketing es positivo lo que implica que el proyecto es viable para que se pueda llevar a cabo. Pese a que la inversión es significativa para la empresa, se verán resultados óptimos que garanticen la aceptación de la quinua orgánica ecuatoriana en este nuevo mercado. Además, como se mencionó anteriormente, la inversión de marketing va disminuyendo a lo largo del tiempo debido a que ya no se deberá optar por las estrategias del inicio durante todos los 5 años, es por este motivo que va variando con el tiempo tanto la inversión como el ROI.

5.2.2 Beneficios Sociales

Los beneficios sociales que la compra de quinua de Maquita puede traer a la provincia de Chimborazo son varios y muy importantes para la provincia porque implican desarrollo, oportunidades y crecimiento para todas las comunidades involucradas. Como primer beneficio social se puede mencionar a la equidad y justicia social para los agricultores o productores de quinua porque las condiciones, herramientas y el trato que reciben es digno para que se desenvuelvan de la mejor manera.

Como segundo beneficio, se presenta al desarrollo comunitario y con él la mejora de calidad de vida de cada miembro. Las comunidades de la provincia que se encargan de la producción de la quinua son vulnerables, es decir, no se desenvuelven en un entorno ameno y que cuente con servicios básicos. Por este motivo es que el impacto social es grande y con las ganancias obtenidas se puede crear nuevos ambientes con condiciones dignas para vivir en la comunidad, por ende, la calidad de vida de cada miembro va a mejorar y se presentarán mejores oportunidades de crecimiento.

También se puede mencionar al acceso a la educación como un beneficio de este ámbito debido a que los involucrados en este proceso apoyan con diversos programas de educación y capacitación a los miembros de las comunidades para que su conocimiento siga creciendo y puedan adquirir más y mejor información acerca de lo que sucede con su producto en el mercado tanto nacional como internacional.



Figura 50: Beneficios sociales
Fuente: (Maquita , 2023)

5.2.3 Beneficios Ambientales

Maquita es una empresa que promueve el cultivo y la producción orgánica, es decir, se preocupa por reducir o eliminar el uso de tanto químico en la producción o cultivo de sus productos porque sus principios van ligados a la protección a la Madre Tierra. Por este motivo, se puede mencionar como primero beneficio ambiental a la conservación de la flora y fauna. Es muy conocido que el uso de pesticidas y químicos van contaminando la biodiversidad, pero al manejar un cultivo orgánico todo esto desaparece y se protege y conserva el entorno en el que se está trabajando.

Por consiguiente, la protección de los recursos naturales que son el suelo y el agua aumenta debido a que las capacitaciones que se imparten a los agricultores implican el saber tratar al suelo y al agua de la mejor manera y no desechar nada que los pueda contaminar o dañar. Además, se promueve la sostenibilidad porque son técnicas o prácticas que, si bien tienen un fin comercial y de generar ganancias, lo hacen siempre teniendo en cuenta al planeta tierra como centro de todo para evitar contaminarlo o dañarlo.

De esta forma, los beneficios mencionados son solo algunos ejemplos de lo que puede causar una compra responsable y un consumo consciente porque es verdad que el precio de los productos que cuentan con estas características es superior al del resto de productos en el mercado, sin embargo, es vital considerar todo el impacto que una compra puede considerar y todas las oportunidades que se pueden brindar a través de la misma.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Maquita es una empresa que ya cuenta con experiencia en el mercado internacional, especialmente en los países de la Unión Europea, sin embargo, la organización requiere de un plan de marketing para poder llegar al nuevo destino que es Montreal, Canadá con su producto orgánico que es la quinua. De esta forma, se promueve el consumo de un grano andino considerado como *superfood*.
- Ecuador cuenta con más productos agrícolas que pueden ser comercializados en un mercado internacional solo es cuestión de poder encontrar aquellos productos andinos que sean interesantes para un nuevo mercado y conocer acerca de la posible aceptación que se vaya a presentar en el destino elegido.
- La empresa presenta un importante nivel de crecimiento en distintos aspectos. Hay que recordar que todo empezó con pequeños productores en la ciudad de Quito y poco a poco la fundación va ampliando sus horizontes hacia nuevas provincias y nuevos destinos. Lo que implica un mayor número de empleados y de sedes alrededor del Ecuador.
- La actual planta de quinua de Maquita está diseñada para cubrir la demanda actual con el mercado europeo y el mercado nacional. Sin embargo, la planta es estacional lo que significa que durante ciertos meses del año se encuentra en actividad y el resto de tiempo pasa sin actividad alguna.
- La ciudad de Montreal al ser multicultural y abierta a probar nuevos productos y recibir nuevas culturas, se convierte en un buen mercado para que Maquita pueda incursionar en el mercado canadiense. Es este lugar el que puede generar grandes oportunidades para la empresa ecuatoriana y para la quinua y sus derivados.
- El diseño del empaque es un tema muy importante para discusión debido a que los posibles clientes manifestaron que no capta la atención del público. Sus colores no son vibrantes y al tratarse de un *superfood* orgánico que defiende el comercio justo y la protección al medio ambiente cuenta con una funda de plástico que no demuestra el cuidado ambiental del que se menciona.

- Las ferias internacionales son el punto clave para que este tipo de organizaciones junto con sus productos se puedan dar a conocer en el mundo. La participación garantiza un alto porcentaje de éxito debido a que los asistentes de este tipo de eventos son empresarios interesados en comercializar nuevos productos en sus países.
- El precio que Maquita presentaría al mercado canadiense es un precio competitivo y va acorde a las características con las que el producto presenta. Es un precio mayor al resto debido a sus certificaciones internacionales que avalan la calidad orgánica y el comercio justo con el que se maneja la fundación
- Los beneficios económicos que se obtendrán al poner en práctica este producto significan grandes ganancias para la empresa y también representa un nivel considerable de crecimiento para toda la empresa. Esto quiere decir que, existirá mayor demanda de quinua y al posicionarse la marca en este mercado, se podrá llegar con nuevos productos como barras energéticas, granola, entre otros a base de quinua ecuatoriana.
- Las comunidades y provincias que son parte de Maquita podrán contar con varios beneficios para sus integrantes y para los planes futuros que cada una posea.
- Finalmente, el cuidado ambiental y la protección a la Madre Tierra son fundamental para llevar a cabo cualquier proceso de siembra y cosecha. Maquita utiliza las técnicas menos agresivas para no contaminar ni dañar el entorno en el que se desarrollan sus diversos productos. En el caso del presente trabajo, se utiliza técnicas adecuadas para no dañar el suelo ni contaminar el páramo en el que se cosecha la quinua en Chimborazo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda poner en marcha el plan de marketing debido a que, con la información recopilada y presentada anteriormente, se puede observar que las ganancias que se pueden obtener son grandes y beneficiosas para la empresa. Además, implican un crecimiento significativo para toda la organización
- Es importante que Maquita pueda ampliar y mejorar su planta de Chimborazo porque actualmente la planta está diseñada para la demanda actual. Sin embargo, con la demanda canadiense la planta necesitará de mejores y amplias instalaciones para cumplir con la cantidad y requerimientos solicitados.
- Maquita debería tratar de renovar sus empaques cada cierto tiempo, especialmente para los productos que tiene un destino final internacional porque con los empaques que cuentan actualmente puede que la marca pase desapercibida en los distintos lugares de distribución.
- Se recomienda que la empresa sea más constante al generar contenido para los distintos canales digitales porque es importante que los posibles clientes cuenten con la información necesaria para saber acerca de la variedad de productos, beneficios y posibles recetas que se puedan elaborar en base al producto que se desee consumir.
- Es importante que Maquita pueda participar en varios eventos internacionales, no solo en las ferias internacionales si no en otras actividades en las que se involucren empresarios internacionales y emprendedores. De esta manera, se dan a conocer ante más público y las posibilidades de compra aumentan.
- Con el tiempo y la experiencia que se obtenga del mercado canadiense, sería recomendable que Maquita pueda abrir sus propios puntos de distribución en Montreal porque así se garantiza un acercamiento directo con el cliente final y se puede exponer más productos ecuatorianos que cuenten con las mismas características de la quinua. Además, se eliminaría a los intermediarios de la cadena y, por ende, los beneficios serían más grandes al igual que las oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, J. (2006). MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER. *Universidad Autónoma de Occidente*.

Alcocer, A. (03 de ABRIL de 2020). *SEMRUSH BLOG* . Obtenido de https://es.semrush.com/blog/como-hacer-funnel-ventas/?kw=&cmp=LM_SRCH_DSA_Blog_ES&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=641222122702&kwid=dsa-1928812726973&cmpid=19249322807&agpid=145221543540&BU=Core&extid=64565394418&adpos=&gclid=CjwKCAjwq-W

Bel, O. (24 de marzo de 2022). *INBOUNDCYCLE*. Obtenido de https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey

Canadá, G. d. (2023). Obtenido de Gobierno de Canadá : https://www.ic.gc.ca/app/scr/tdst/tdo/crtr.html?grouped=GROUPED&searchType=Top25&areaCodes=763&naArea=9999&countryList=specific&toFromCountry=CDN&reportType=TI&customYears=2022&timePeriod=%7CCustom+Years&currency=US&productType=HS6&runReport=true

Canadá, M. d. (2023). Obtenido de CANADA FICHA PAÍS : https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Canada_FICHA%20PAIS.pdf

COFACE. (febrero de 2023). Obtenido de COFACE for trade: https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Ecuador

COSTCO. (2023). Obtenido de COSTCO: https://www.costco.ca/CatalogSearch?dept=All&keyword=quinua

Datosmacro. (2022). Obtenido de Datosmacro.com: https://datosmacro.expansion.com/smi/canada#:~:text=El%20salario%20m%C3%ADnimo%20interprofesional%20para,mayor%20parte%20de%20los%20pa%C3%ADses.

Datosmacro. (2023). Obtenido de Datosmacro.com: https://datosmacro.expansion.com/paises/canada

Helpdesk, G. T. (2023). Obtenido de Global Trade Helpdesk: https://globaltradehelpdesk.org/es/export-100850-from-ec-to-ca/market-overview

Herrera, R. (2018). Las 5 fuerzas de Porter. *Universidad de Chile*.

Hubspot. (2023). *Hubspot*. Obtenido de https://www.hubspot.es/inbound-marketing

IGA. (2023). Obtenido de IGA: https://www.iga.net/search?t={D9CE4CBE-C8C3-4203-A58B-7CF7B830880E}&k=quinua

Intelligence, M. (2022). Obtenido de Mordor Intelligence : https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/superfoods-

market#:~:text=El%20mercado%20mundial%20de%20superalimentos,millones%20de%20USD%20para%202027.

Kotler, P. (2000). *Marketing mix decisions for new products.* Journal of marketing research.

Licari, S. (2022). Obtenido de Hubspot: https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel

Llamas, J. (01 de marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/presupuesto-de-ventas.html

Manzanilla, S. (2022). Análisis FODA: qué es y cómo aplicarlo en tu Empresa. *RD STATION*.

Maquita. (2020). Obtenido de Maquita Memoria 2020: https://maquita.com.ec/archivos/MEMORIA2020.pdf

Maquita. (2023). Obtenido de Fundación Maquita: https://maquita.com.ec/

Maquita. (2023). Obtenido de Maquita : https://maquitaproductos.com/producto-organico/

Mendoza, R. (septiembre de 2020). Obtenido de SemrushBlog: https://es.semrush.com/blog/como-crear-un-buyer-persona/?kw=&cmp=LM_SRCH_DSA_Blog_ES&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=641222119375&kwid=dsa-1928812725813&cmpid=19249322807&agpid=145221538700&BU=Core&extid=64565394235&adpos=&gclid=Cj0KCQjw

METRO. (2023). Obtenido de METRO: https://www.metro.ca/en/online-grocery/search?freeText=true&filter=quinua

Miró, M. (2022). Obtenido de Michel Miró : https://michelmiro.com/incoterms/fob/

MUNDO, B. N. (marzo de 2023). Obtenido de BBC NEWS MUNDO : https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-65126528

Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos.* España: AENOR .

Peiró, R. (septiembre de 2021). Obtenido de Economipedia : https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html

Porter, M. (2004). *Cadena de Valor .* México: Editorial CECSA.

ProColombia. (2020). Obtenido de ProColombia : https://procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/en-agosto-y-octubre-canada-aumenta-sus-importaciones-de-quinua

Pursell, S. (febrero de 2023). Obtenido de Hubspot: https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda

Ries, J. T. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente .* Editorial McGraw .

Roldan, P. (2023). Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/diferenciacion-de-producto.html

Rus, E. (2020). *Economipedia* . Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/organigrama-estructural.html

Solís, J. H. (27 de mayo de 2020). *Blog de José Hidalgo Solís*. Obtenido de https://marcandoanalisis.com/2020/05/27/funnel-de-ventas-del-lead-a-la-venta/

ThePowerMBA. (2023). Obtenido de ThePowerMBA: https://www.thepowermba.com/es/blog/principales-estrategias-de-crecimiento-corporativo#:~:text=Algunos%20ejemplos%20ser%C3%ADan%20la%20apertura,tiene%20un%20ciclo%20de%20vida.

Thompson, I. (2005). La Segmentación del Mercado. *Promonegocios* .

Thompson, I. (2009). *Promonegocios.net* . Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55140673/organigrama-libre.pdf?1511914829=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganigrama.pdf&Expires=1679716798&Signature=geFXQtXN7IAtmDwDK8ULwNkpf9dRS-7dnffGzWWeYPmW81uae-11CkyembDyaDvrSPUAM5H39QlEAgG

TradeMap. (2022). Obtenido de TradeMap: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c124%7c%7c%7c%7c100850%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

TradeMap. (2023). Obtenido de TradeMap: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c100850%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1

Vera, A. (26 de mayo de 2022). *DOPPLER*. Obtenido de https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/

Vizán, N. (junio de 2015). Obtenido de Nacho Vizán : https://www.sneakerlost.es/blog/que-es-inbound-marketing

Walmart. (2023). Obtenido de Walmart Canadá: https://www.walmart.ca/search?q=quinua&c=6000195358079

ANEXOS

Anexo A. Entrevista Lizbeth Pérez, Gerente comercial de Maquita.

Link:
https://drive.google.com/drive/folders/1fD0VWIJLcef0pwG8zOKypvbsv46QMWPG?usp=sharing

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Integración Curricular

Muchas gracias Liz por haberme brindado tiempo para realizar esta entrevista. Como tienes entendido, el proyecto se trata de un plan de marketing para la exportación de quinua hacia Montreal. Por este motivo, me gustaría que nos brindes información relevante para la investigación del tema. La dinámica que se va a llevar a cabo es que yo pregunto y tú me vas respondiendo en base a tu experiencia como gerente comercial de la Fundación Maquita.

Preguntas realizadas:

- ¿Cuál es el valor agregado de Maquita frente a la competencia?
- ¿Cuáles considera que son los principales competidores para la quinua de Maquita?
- ¿Cuáles son los principales países que compran quinua a Maquita?
- ¿Existen productos finales elaborados con la quinua y exportados por Maquita?
- ¿Qué expectativas tiene Maquita para la quinua dentro de 5 años?
- ¿Cómo promocionan y captan clientes?
- ¿Maquita cuenta con experiencia en el mercado canadiense? En caso de que si, cómo lograron llegar hacia allá
- ¿Cómo se comercializan los productos de Maquita en el mundo, a través de un foodbroker o directamente al cliente?
- ¿Cómo se manejan las ferias internacionales para captar clientes?

Cierre y agradecimiento por la entrevista.

Anexo B. Entrevista Raúl López, coordinador agrícola de la quinua en Maquita

Link:
https://drive.google.com/drive/folders/1fD0VWIJLcef0pwG8zOKypvbsv46QMWPG?usp=sharing

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Integración Curricular

Muchas gracias Guli por haberme brindado tiempo para realizar esta entrevista. Como tienes entendido, el proyecto se trata de un plan de marketing para la exportación de quinua hacia Montreal. Por este motivo, me gustaría que nos brindes información relevante para la investigación del tema. La dinámica que se va a llevar a cabo es que yo pregunto y tú me vas respondiendo en base a tu experiencia como coordinar agrícola de la planta en Chimborazo de Maquita.

Preguntas realizadas:

- ¿Desde cuándo funciona la planta de Quinua en Chimborazo?
- ¿Cuáles son las principales comunidades o cantones a los que se compra la quinua?
- ¿Qué requerimientos debe poseer la quinua para poder ser adquirida?
- ¿Cuáles son los principales destinos de la quinua en el mundo?
- ¿Cuáles son los principales competidores en el mercado nacional?
- ¿Qué beneficios ha traído la planta a la provincia de Chimborazo?
- ¿Cómo se establece el precio del quintal de quinua?

Cierre y agradecimiento por la entrevista.

Anexo C. Entrevista Valeria Puga, docente de Fair Trade y Cross Cultural Management en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Link:
https://drive.google.com/drive/folders/1fD0VWIJLcef0pwG8zOKypvbsv46QMWPG?usp=sharing

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Integración Curricular

Muchas gracias profe Valeria por haberme brindado tiempo para realizar esta entrevista, el proyecto se trata de un plan de marketing para la exportación de quinua hacia Montreal. Por este motivo, me gustaría que nos brinde información relevante para la investigación del tema. La dinámica que se va a llevar a cabo es que yo pregunto y usted me vas respondiendo en base a la experiencia con certificaciones internacionales, productos orgánicos y opiniones personales.

Preguntas realizadas:

- ¿Cuáles considera que son los beneficios para los productores de trabajar con certificaciones internacionales que avalen el comercio justo?
- ¿Qué beneficios se puede obtener de trabajar con certificaciones internacionales que avalen la producción orgánica y el comercio justo en el mundo?
- ¿Cuáles considera que son los países que más se preocupan por consumir este tipo de productos orgánicos?
- ¿Considera que la quinua de Maquita tiene opción para posicionarse en el mercado canadiense?
- ¿Cuáles otros países debería considerar Maquita para exportar su quinua en un futuro?

Cierre y agradecimiento por la entrevista.

Anexo D. Entrevista Nathaly Moya, coordinadora general de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Canadiense de Quito

Link:
https://drive.google.com/drive/folders/1fD0VWIJLcef0pwG8zOKypvbsv46QMWPG?usp=sharing

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Integración Curricular

Muchas gracias Nathaly por haberme brindado tiempo para realizar esta entrevista. Como tienes entendido, el proyecto se trata de un plan de marketing para la exportación de quinua hacia Montreal. Por este motivo, me gustaría que nos brindes información relevante para la investigación del tema. La dinámica que se va a llevar a cabo es que yo pregunto y tú me vas respondiendo en base a tu experiencia como coordinadora de la cámara ecuatoriano canadiense.

Preguntas realizadas:

- Actualmente, ¿cómo es la relación entre Canadá y Ecuador?
- ¿Existen acuerdos comerciales entre ambos países?
- ¿Ecuador tiene presencia en el mercado canadiense?
- En caso de que si, con ¿Qué productos ha llegado Ecuador a Canadá?
- ¿La quinua ecuatoriana tiene presencia en alguna ciudad canadiense?

Cierre y agradecimiento por la entrevista.

Anexo E. Focus Group

Link:

https://drive.google.com/drive/folders/1fD0VWIJLcef0pwG8zOKypvbsv46QMWPG?usp=sharing

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Integración Curricular

Hey guys, it is really nice to see you again. First of all, thanks for being part of this focus group. As I told you before, this is going to be a kind of investigation since I am doing my last project at the university, so I am going to ask you some questions about quinua, which is the product that I am working on. I would be really glad if you tell me the truth so let´s start with the questions.

- Have you ever heard about organic products and fair trade?
- Which products with the characteristics that I mentioned before have you tried?
- Do you think that organic products are fundamental in your daily life?
- Do you prefer organic products or easy-to-prepare products?
- Do you know about quinua?
- Do you know some benefits about quinua?
- Now that you know about quinua, in which way would you like to try it?
- How often will you consume quinua?
- What kind of product can be replaced by quinua?
- How much would you spend for this product?
- Have you ever tried quinua in Canada? Where and how much was it?
- Now I am going to show you Maquita´s quinua, what do you think about the package?



Well, that is everything for now. Thanks, guys, for your time and take care.