



U N I V E R S I D A D  
D E L O S H E M I S F E R I O S

S A B E R Y S A B E R H A C E R

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

CARRERA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EXPORTACIÓN DE QUINUA A FRANCIA POR  
PARTE DE BOLIVIA Y ECUADOR

INFORME DE INVESTIGACIÓN

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS  
REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL  
CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES Y FINANZAS Y BANCA DE  
INVERSIÓN

AUTOR: SOFIA BENAVIDES ESPINOZA

PROFESOR GUÍA: ECO. JAIME CALLES

MARZO, 2016

## **DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios. De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

Sofía Benavides Espinoza

CI: 1715427835

## **DEDICATORIA**

Para todos aquellos que fueron parte de esta aventura llamada universidad que termina con este proyecto, quiero agradecer y dedicarles este esfuerzo:

A Dios, por ser mi guía e impulso para terminar esta carrera.

A mis padres, por su enorme sacrificio y dedicación para aceptar que saliera de casa para cumplir una meta más de mi vida.

A mis hermanos y familia, quienes desde su compañía y apoyo contribuyeron a que esto fuera posible.

A mis amigos, compañeros de estudio, desvelos y risas, sin los que incluso llegar a este punto hubiera sido impensable.

A mis profesores, por dejar una huella en mí con sus consejos y enseñanzas.

A la vida, por demostrarme que cada esfuerzo tiene su recompensa.

Infinitas gracias.

## ÍNDICE

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS .....	2
DEDICATORIA .....	3
ÍNDICE.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE ANEXOS .....	8
RESUMEN EJECUTIVO .....	9
ABSTRACT .....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. Planteamiento del problema .....	11
2. Objetivos de la investigación.....	14
2.1. Objetivo general .....	14
2.2. Objetivos específicos.....	14
2.3. Justificación de la investigación.....	14
2.4. Delimitación de la investigación .....	15
2.5. Hipótesis.....	15
2.6. Pregunta de investigación.....	16
MARCO REFERENCIAL .....	17
1. Antecedentes.....	17
2. Marco Teórico .....	20
2.1. Negocios internacionales.....	20
2.2. Exportación .....	20
2.3. Estados Financieros.....	23
2.4. Análisis DUPONT.....	24
2.5. Quinoa .....	25

MARCO METODOLÓGICO .....	33
1. Tipo de investigación .....	33
2. Diseño de la investigación.....	33
3. Población .....	35
4. Técnica de observación .....	35
5. Validez de la investigación.....	35
6. Técnica de análisis de datos .....	35
HALLAZGOS .....	37
1. Francia como mercado destino.....	37
1.1. Estadísticas de importación.....	37
1.2. Análisis FODA del mercado francés para la quinua .....	39
1.3. Condiciones Arancelarias para exportación de Quinua a Francia.....	41
1.4. Condiciones Para-arancelarias y sanitarias para la exportación de Quinua a Francia	42
1.5. Canales de Distribución de quinua en Francia.....	43
1.6. Cadena de Distribución de la Quinua en Francia.....	44
2. Desarrollo del sector exportador de Quinua en Bolivia y Ecuador .....	46
2.1. Capacidad de producción de quinua.....	46
2.2. Estadísticas de exportación .....	50
2.3. Exportación de quinua sobre la Balanza Comercial.....	53
2.4. Estrategias de Comercialización y Financiamiento .....	55
2.5. Análisis de la estructura financiera de la producción y comercialización de quinua	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	69
Conclusiones.....	69
Recomendaciones .....	73

BIBLIOGRAFIA .....	75
ANEXOS .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Contenido de macronutrientes de la quinua y en alimentos seleccionados, por cada 100g de peso en seco .....	26
Tabla 2: Contenido mineral en la quinua y alimentos seleccionados por cada 100g de peso en seco .....	27
Tabla 3: Partida Arancelaria de la Quinua.....	27
Tabla 4: Principales exportadores de quinua, 2014.....	28
Tabla 5: Principales importadores de quinua, 2014 .....	28
Tabla 6: Evolución histórica del precio de exportación de la quinua.....	29
Tabla 7: Precios mínimos y primas para la quinua de Comercio Justo.....	30
Tabla 8: Valor de las importaciones de quinua de la UE 15 .....	37
Tabla 9: Importación de Quinua de Francia .....	38
Tabla 10: Proyección de Toneladas importadas por Francia.....	39
Tabla 11: Condiciones Arancelarias para Exportación de Quinua a Francia .....	42
Tabla 12: Superficie sembrada, producción y rendimiento en Bolivia .....	46
Tabla 13: Superficie sembrada, producción y rendimiento en Ecuador.....	48
Tabla 14: Exportación de Quinua de Bolivia .....	51
Tabla 15: Exportación de Quinua de Ecuador.....	52
Tabla 16: Quinua dentro de la Balanza Comercial de Bolivia .....	54
Tabla 17: Quinua dentro de la Balanza Comercial del Ecuador.....	54
Tabla 18: Estado de Resultados simplificado de la Empresa Quinoa Foods 2012-2014 .....	64
Tabla 19: Balance General simplificado de la empresa Quinoa Foods 2012-2014.....	64
Tabla 20: Análisis DUPONT Quinoa Foods Co. ....	65
Tabla 21: Estado de Resultados de la empresa Cereales Andinos 2012-2014.....	66
Tabla 22: Balance General Simplificado de la empresa Cereales Andinos 2012-2014 .....	67
Tabla 23: Análisis DUPONT de Cereales Andinos.....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1. Estado de Resultados de la Empresa Quinoa Foods 2012-2014.....	83
Anexo No. 2: Balance General de la Empresa Quinoa Foods 2012-2014 .....	84
Anexo No. 3: Balance General de la Empresa Cereales Andinos 2012-2014.....	87



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La quinua es un cereal producido desde la época precolombina en los territorios de lo que ahora es Bolivia, Perú y Ecuador. Ha sido declarada como el alimento del futuro por su alto valor nutritivo.

La presente investigación pretende realizar un análisis comparativo de la exportación de este cereal desde Bolivia y Ecuador hacia Francia. Busca identificar las mejores prácticas realizadas por este primer país para ser aplicadas en Ecuador. La comparación se realizó mediante un análisis cualitativo de información recogida de estadísticas de instituciones gubernamentales de ambos países.

El hallazgo principal de la investigación es que Francia tiene una demanda creciente del cereal, mientras que Bolivia ha logrado posicionarse entre los primeros exportadores del mismo a través del fomento a la producción y trabajo asociativo de los agricultores. Estas prácticas se están empezando a ejecutar en Ecuador, sin embargo, todavía tienen que trabajarse para poder generar mejores resultados.

**Palabras clave:** quinua, exportación, Bolivia, Ecuador, Francia.

## **ABSTRACT**

Quinoa is a grain produced since pre-Columbian period over actual territories of Bolivia, Peru and Ecuador. It has been considered as the future food because of its high nutritional value.

Present research is about a comparative analysis of the quinoa export from Bolivia and Ecuador to France. It tries to identify the best practices from the first country to be applied by Ecuador. Comparison was made through a qualitative analysis of statistics published by government institutions from both countries.

The main finding of the research is that France has an increasing demand of the grain, while Bolivia has positioned itself among the top quinoa exporters of the world through the promotion of the production and associative farmers' work. These practices are starting in Ecuador, however, they have to be developed in order to improve actual results.

**Key Words:** quinoa, export, Bolivia, Ecuador, France.

## INTRODUCCIÓN

### 1. Planteamiento del problema

Es indiscutible el papel que juega la internacionalización de los mercados para el crecimiento de la economía de los países. En la actualidad, con el desarrollo de la tecnología y telecomunicaciones, prácticamente se han eliminado obstáculos como las fronteras y el tiempo al momento de establecer estas relaciones. Se ha vuelto necesario tanto para empresas como para el estado participar en procesos de exportación e importación como parte del desarrollo de estrategias en un mundo cada vez más cercano.

En este contexto, la competencia entre países se ha tornado más fuerte. Las empresas pasan de buscar ocupar un lugar en el mercado interno en el que residen a evaluar las opciones que tienen en mercados internacionales para posicionarse en ellos, teniendo en cuenta que ya se encuentran instituciones del propio país. Es aquí donde entran en juego factores como el nivel de desarrollo tecnológico, capacidad productiva y la calidad de la oferta de las empresas y los países así como la opción de adaptarse a los precios que la dinámica internacional establece.

Impera entonces el desarrollo de una estrategia que le brinde una ventaja comparativa a un país, es decir, que éste se especialice en la producción y comercialización de aquellos bienes que fabrica a un costo relativamente menor respecto al resto del mundo (Ricardo, 1817). Para esto es necesario el análisis del o de los productos que conforman la oferta exportable sobre los cuales se tiene la capacidad de producir a mayor escala y de mejor manera frente a otras naciones. De esta forma, se puede lograr el uso eficaz y eficiente de los recursos que se dispone. Por otro lado, el empleo de esta forma de participación en mercados internacionales puede crear una dependencia de pocos productos que harían a un país vulnerable frente a variables exógenas que pudiera incidir en la producción y venta, y consiguiente generación de ingresos a la balanza comercial de una nación, sin dejar de lado la dificultad de una planificación del desarrollo (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2002). Es por esto que muchos países optan por el fomento y desarrollo de las llamadas “exportaciones no tradicionales” como mecanismo de diversificación de los ingresos y aprovechamiento de los recursos que se puedan disponer.

La adopción de una u otra estrategia se configura como parte de un proceso que debe incluir otras políticas de fomento a las exportaciones, como facilidades al momento de solicitar fuentes de financiamiento, capacitación y adquisición de nuevos conocimientos en tecnologías e insumos necesarios.

Sudamérica, compuesta en su mayoría por países en desarrollo, se ha caracterizado por tener una economía dependiente de la exportación de productos naturales, sean minerales o agrícolas, con un marcado desarrollo en el sector primario, es decir, materias primas. Es así que se puede observar existe una dependencia sobre los precios de estas materias primas que ocasionan inestabilidad y efectos desfavorables de corto plazo sobre ingreso, inversiones e incluso, empleo (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2002).

Bolivia, por su parte, tiene como principal producto dentro de su oferta exportadora el gas natural, que representa casi el 50% del total vendido al exterior. Es seguido, con un porcentaje relativamente menor, por la exportación de minerales de plata y Zinc (Banco Central de Bolivia, 2013). Con un aproximado de US\$ 6 millones para el año 2012, este país andino se convirtió en el principal productor y exportador de gas de América del Sur y está en búsqueda de nuevos mercados a los cuales expandirse (América Economía, 2012).

Como parte del impulso de la oferta no tradicional de productos, Bolivia ha optado por la exportación de productos agrícolas como la soya o la quinua. De este último cereal, ha logrado en el año 2014 ingresos por US\$ 196 millones aproximadamente. Además por muchos años se ha mantenido como el primer exportador de este producto del mundo (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2004). Destinos como Estados Unidos o Francia son los principales mercados del cereal, y las estrategias utilizadas para el impulso del sector le han llevado a un crecimiento sostenido del volumen de venta e ingresos obtenidos.

Por otro lado, Ecuador cuenta como principal producto de exportación al petróleo. Éste ha sostenido la economía del país durante los últimos años de tal manera que se reporta una Balanza Comercial Petrolera y otra No Petrolera. Los ingresos obtenidos por la venta de este bien acumulan un aproximado de US\$ 77.350 millones en los últimos 7 años, teniendo en cuenta los altos y bajos del precio de este recurso no renovable que generan alta dependencia del mismo (El Universo, 2015). Estados Unidos, en la actualidad, es el principal destino de las exportaciones petroleras con 56,43% (PROECUADOR, 2014).

También Ecuador busca la diversificación de la oferta exportable del país, impulsando el desarrollo de las industrias de los productos “no tradicionales”. Estos productos son el café, las rosas, los neumáticos, etc., que representan un porcentaje bajo en relación al total exportado por el Ecuador, sin embargo, estos sectores cuentan con un alto potencial para ingresar a mercados internacionales (PROECUADOR, 2014).

Ecuador ha incursionado también en la producción y venta de Quinoa, teniendo en cuenta la demanda creciente del cereal que se ha identificado en países como Estados Unidos y los pertenecientes a la Unión Europea, como Francia. El desarrollo del sector es naciente en las circunstancias actuales, por lo que los resultados obtenidos en el presente estudio ayudarán a comparar la realidad de Bolivia y Ecuador e identificar que estrategias aplicadas en este primer país pueden ser implementadas en el segundo y como pueden ser mejoradas en caso de ya existir.

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1. Objetivo general**

Realizar un análisis comparativo entre la exportación de quinua realizada por Bolivia y Ecuador a Francia.

### **2.2. Objetivos específicos**

1. Describir la situación actual del mercado destino, Francia, como importador del cereal.
2. Describir cómo ha sido el desarrollo del sector exportador de quinua en Bolivia y Ecuador.
3. Analizar la balanza comercial del producto en ambos países para entender la dinámica del mercado y la influencia de la exportación del cereal en el total de las exportaciones.
4. Analizar comparativamente la estructura financiera de la producción y comercialización de quinua en Bolivia y Ecuador.
5. Encontrar similitudes y diferencias entre la actividad exportadora del cereal de ambos países.
6. Proponer recomendaciones para la aplicación de estrategias en el proceso de exportación de quinua ecuatoriano.

### **2.3. Justificación de la investigación**

A nivel práctico, el estudio permitirá identificar similitudes y diferencias entre el proceso exportador de quinua de Bolivia y Ecuador a Francia, de manera que se puedan tomar las mejores prácticas en este primer país para ser sugeridas al sector ecuatoriano. Se podrán encontrar además oportunidades en el mercado destino que permitan un mayor desarrollo de la industria nacional productora y comercializadora de este cereal. Adicionalmente se tomará como referencia la estructura financiera de la producción y comercialización de quinua de los países.

Desde el punto de vista social, el análisis y crítica de la actividad exportadora de ambos países busca aportar a la mejora de la competitividad del Ecuador a través del estudio de un producto relativamente nuevo dentro de la oferta exportadora no tradicional del país que ayude al

crecimiento de la misma. Con esto se busca proponer una alternativa para reducir la dependencia del petróleo que se tiene y la vulnerabilidad frente a las fluctuaciones de precio presentadas.

Si bien el impacto que puede generar las exportaciones de este cereal sobre la balanza comercial no sea significativo en un inicio, es un buen comienzo para evaluar nuevos mercados e introducir más productos a nivel internacional, mejorando la imagen de país que se refleja al exterior.

Por último, desde el punto de vista metodológico, este estudio puede ser un punto de partida para otros de productos no tradicionales que se están exportando o se pretenden exportar en un futuro. El propósito de este informe de investigación se enmarca en la comparación de las prácticas exportadoras del Ecuador frente a Bolivia para incorporar las mejores experiencias dentro de este proceso de internacionalización.

#### **2.4. Delimitación de la investigación**

El estudio se llevará a cabo en el Ecuador, a través de levantamiento de información estadística oficial publicada por los institutos de Comercio Exterior y otros involucrados, tanto nacionales como bolivianos, encargados de la documentación del proceso exportador. Además se realizarán entrevistas a actores que participen de la exportación de quinua y del estudio del mercado francés únicamente.

El período de tiempo a evaluar la evolución del proceso exportador de quinua de Bolivia y Ecuador a Francia comprende desde el año 2012 al 2014. Se toma como punto de partida este año teniendo en cuenta que, dada la importancia que ha alcanzado este cereal en los últimos años por sus beneficios promocionados, se incluyó en la Enmienda 2012 del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías una apertura independiente para este producto quedando con la Partida Arancelaria 1008.50 (ALADI- FAO, 2014).

Las áreas de estudio que se abarcan en este informe de investigación son los negocios internacionales, el impacto de las exportaciones del producto sobre la balanza comercial de cada país y el análisis de la estructura financiera de la producción y comercialización del cereal en ambos países.

#### **2.5. Hipótesis**

Ecuador tiene condiciones de desarrollo de la exportación de quinua a Francia considerando las prácticas productivas y de comercialización ya desarrolladas por Bolivia.

## **2.6. Pregunta de investigación**

¿Qué similitudes y diferencias existen entre la exportación de quinua a Francia por parte de Bolivia y Ecuador?



## MARCO REFERENCIAL

### 1. Antecedentes

Iniciando con los antecedentes, es conveniente citar en primer lugar la investigación realizada por Peña (2007) en el estudio: “Perfil del Mercado de la Quinoa”. Este tiene como objetivo dar a conocer el potencial exportador, la oferta exportable y las bondades de la Quinoa en Bolivia como uno de los principales productores del cereal. La investigación se realizó sobre el mercado internacional de quinoa y el rol que juega el país andino en el mismo desde la perspectiva de diversificación del mercado del producto, atendiendo la información presentada por la Revista “Bolivia Exporta” (2007) y la Publicación Informativa del Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBCE (2006).

La investigación es descriptiva bajo la modalidad documental, su diseño es no experimental longitudinal. Su población fue el sector de alimentos orgánicos, especialmente los productores de quinoa, de Bolivia. La técnica de recolección de datos fue el levantamiento de información estadística de las tendencias y participación de mercado del período 2000-2006, de las exportaciones nacionales del cereal en el año 2006 a los diferentes destinos y de los acuerdos comerciales y preferencias arancelarias, firmados por el país andino vigentes hasta el 2006.

Entre los resultados obtenidos, el autor determinó un potencial en la producción de quinoa en el país para los próximos años que sugiere sea destinado a la exportación como una alternativa no tradicional de oferta exportable de Bolivia, razón por la cual concluye que la demanda del cereal existente en Estados Unidos y Europa puede ser compensada con el cultivo y cosecha del país. Propone contactos estratégicos con los que recomienda la comunicación de pequeños exportadores y consorcios para establecer relaciones comerciales.

Para continuar, se encuentra el estudio realizado por Soraide (2009) con título “Comercialización de la Quinoa Real producida en el altiplano sur de Bolivia”. Este tiene como objetivo demostrar un análisis de datos referidos a la demanda nacional e internacional, la producción interna, balance de demanda y déficit en la producción, formas de acopio, comercialización de la quinoa, dinámica de precios, comercialización de la quinoa beneficiada,

caracterización del consumo nacional, márgenes de comercialización y exportación de la quinua real. Por tanto, realizó una investigación acerca de cómo la producción y demanda del país es cubierta de manera que permite además abarcar mercados extranjeros. En general, se enfoca a establecer el movimiento económico generado por este cultivo estratégico en mercados nacionales e internacionales.

La investigación es descriptiva bajo la modalidad documental y de campo, su diseño es no experimental transeccional. El estudio consideró como población los productores de los Departamentos de Potosí y Oruro. Para la recolección de información se utilizaron dos fuentes: Primaria, boletas de entrevistas a productores en comunidades y la feria de Challapata; Secundarias, información de instituciones claves como ser FAUTAPO, COMPASUR, CADEQUIR, CADEPQUIOR, ANAPQUI, CECAOT y CABOLQUI.

Los resultados obtenidos fueron una estimación de la demanda tanto del mercado nacional e internacional frente a la producción interna del cereal, encontrando un déficit en la producción que es cubierto por otros países. Muestra las formas más comunes de acopio y distribución de la quinua, dentro del proceso de comercialización. Por último, se encontró el margen manejado en la comercialización del cereal y las estrategias aplicadas en un proceso exportador. Concluye que la demanda mundial proyectada no será satisfecha a menos que se tomen medidas que provoquen un aumento de la oferta del producto.

Este estudio muestra como Bolivia, siendo el primer productor del Quinua del mundo, todavía no alcanza a cubrir la demanda mundial del cereal. Aquí se encuentra una oportunidad de mercado para los productores de otros países, quienes pueden suplir la demanda insatisfecha con un análisis y proyección adecuados a futuro, tomando como base las prácticas realizadas por esta nación.

Además, se puede citar el estudio realizado por Cuadrado (2012) titulado “La Quinua en el Ecuador: Situación actual y su industrialización”. Este tiene por objetivo contextualizar el pasado, presente y futuro de la producción y demanda nacional e internacional de la quinua, analizando las posibilidades de su industrialización. Utiliza postulados sobre la productividad y competitividad en el pensamiento económico, con base en la teoría de la competitividad de Porter, enfocándose en tres variables: producción nacional de quinua, exportación e importación del cereal y consumo nacional.

La investigación fue descriptiva bajo la modalidad de revisión bibliográfica, con diseño no experimental transeccional descriptivo. La técnica utilizada fue la recolección de datos estadísticos acerca del volumen de producción y consumo del cereal en el país y se aplicó una encuesta para determinar la preferencia de los consumidores junto a técnicas de observación indirecta en supermercados.

Entre los resultados obtenidos se encuentra que los principales productores y comercializadores de quinua son Bolivia, Perú y Ecuador, colocando el producto principalmente en los mercados de Estados Unidos y Europa. Concluye que en Ecuador se ha dado prioridad a la exportación del cereal más que al consumo interno, sin embargo, existe un potencial de desarrollo del sector que permitiría cubrir las necesidades del país de la mano con un aumento de la capacidad exportadora. Propone la puesta en marcha de planes y proyectos que favorezcan la industrialización de la producción y el desarrollo de alternativas de promoción y canales de venta del producto por las bondades que ofrece.

Este estudio permite tener una primera idea de las métricas de producción, demanda y comercialización con las que cuenta Ecuador, para ser actualizadas y comparadas con Bolivia. Presenta estrategias que pueden ser de utilidad al momento de realizar la investigación. La cuantificación de la capacidad de producción brinda una base para poder analizar el potencial exportador existente para poder cubrir la demanda internacional.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Negocios internacionales**

Daniels, Radebaugh y Sullivan (2004, pág. 49) consideran que por negocios internacionales se entiende “toda transacción comercial, privada o gubernamental, entre dos o más países”. Explican que el objetivo de las empresas privadas con estas transacciones es la obtención de utilidades mientras que los gobiernos pueden o no contemplar este objetivo en sus actividades comerciales. Entre estas operaciones ubican las ventas, las inversiones y el transporte.

Por su parte, Martínez Aldana, Corredor Villalba, y Herazo Cueto (2006) afirman que los negocios internacionales o comercio internacional consisten en el intercambio de bienes y servicios entre países. También analizan que los beneficios que obtienen por esta transacción consisten en que un país puede especializarse en la producción de aquellos bienes que fabrica de forma eficiente a menores costos, mediante una ventaja comparativa o competitiva. Los mecanismos de intercambio son las exportaciones e importaciones de bienes y servicios.

Para objeto de esta investigación se adoptará el segundo concepto debido a que se considera más completo por que especifica que el objetivo de los negocios internacionales se enmarca en el intercambio de bienes y servicios. Además considera un elemento adicional: la necesidad de que exista una especialización o el fomento a una industria que tenga potencial en un país para el uso de recursos de manera eficiente.

### **2.2. Exportación**

Según González López, Martínez, Otero y González Vásquez (2009), la exportación consiste en la venta de bienes fuera de un territorio aduanero, entendiéndose por este último concepto como el espacio geográfico dentro del cual mercancías pueden circular de forma libre sin pasar por controles administrativos y/o aduaneros. Añade además que es una operación sin gestión extranjera porque se exportan mercancías mas no funciones de carácter administrativo.

Los autores Daniels et alt. (2004, pág. 49) afirman que “las exportaciones consisten en enviar fuera del país mercancías (bienes)”. Por otro lado, también consideran que se pueden vender servicios y recibir pago por ellos, lo que se conoce como exportación de servicios, siendo estos un ingreso para el país que puede darse de varias formas como turismo y transporte, desempeño de servicios y uso de activos.

Dentro de esta investigación se observa que ambos autores guardan similitud al momento de definir el concepto, destacando dos elementos fundamentales: la existencia de un bien o servicio que pueda ser vendido y el proceso de venta propiamente dicho dentro de una negociación internacional. Los autores primero citados no se limitan únicamente a considerar el intercambio de país a país sino que amplían el concepto a un territorio aduanero que puede ser un bloque comercial, área de libre comercio, unión aduanera o cualquier otra figura de cooperación. Los siguientes autores, por su parte, abarcan un concepto más completo e inclusivo al no considerar como objeto de intercambio solo bienes físicos sino también servicios.

La autora de este estudio se identifica con el primer concepto debido a que concuerda con el tema a analizar que es la venta de un bien producido por dos países a un mercado internacional. Por otro lado, este concepto da una pauta para entender que se puede realizar una transacción de comercio exterior no solo de forma bilateral entre dos países, sino que se puede considerar la cooperación entre países como otra forma de exportar. Esta puede ser una estrategia a considerar en el desarrollo y conclusión de la investigación.

### **2.2.1. Certificación de Producto Orgánico para exportación**

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2015) define la agricultura orgánica como un método que consiste en la “gestión del ecosistema en vez de la utilización de insumos agrícolas”. A insumos se refiere con los fertilizantes y plaguicidas sintéticos, medicamentos veterinarios, semillas modificadas genéticamente, etc.

Se reconocen los productos orgánicos claramente gracias a su certificación y etiquetado. El consumidor influye mucho en la producción orgánica. Los productos orgánicos certificados son aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos "orgánicos" corre a cargo de un organismo especializado (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015).

Una vez que una entidad de este tipo ha verificado el cumplimiento de las normas que rigen el ámbito de los productos orgánicos, se concede una etiqueta al producto la cual variará de acuerdo con el organismo de certificación que la expida, pero puede tomarse como garantía de cumplimiento de los requisitos fundamentales de un producto "orgánico" desde la finca hasta el mercado. La etiqueta aplica al proceso de producción, y garantiza que el producto se ha creado

y elaborado en forma que no perjudique al medio ambiente. No es necesariamente una certificación de calidad (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015).

Sin embargo, obtener este certificado se ha convertido en un requisito necesario para ingresar con un producto a diversos mercados. De ahí la importancia por el cumplimiento de procesos y adecuación de instalaciones en diversas empresas de múltiples industrias relacionadas con productos de índole agrícola.

### **2.2.2. Certificación de Comercio Justo**

El Instituto Boliviano de Comercio Exterior (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2013, pág. 20) en una publicación hecha a propósito del Año mundial de la Quinoa afirma que el Comercio Justo “representa una alternativa al comercio convencional y se basa en la cooperación entre productores y consumidores”. Este sistema promueve un trato más justo para todos los integrantes de la cadena de producción y comercialización de un producto y sus familias, haciendo que las condiciones comerciales sean más provechosas. Esto, a su vez, tiene un impacto favorable en sus condiciones de vida y planificación a futuro. Los consumidores, por su parte, colaboran a la reducción de la pobreza a través de las compras que realizan.

Cuando un producto lleva el sello de certificación de Comercio Justo quiere decir que tanto los productores como los comerciantes han cumplido con los criterios de Comercio Justo, los cuales están destinados a corregir el desequilibrio de poder en las relaciones comerciales que se dan frente a pequeños ofertantes, la inestabilidad de los mercados de commodities y las injusticias que se presentan comúnmente en el comercio convencional (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2013).

Además del precio que se establece dentro del sistema, se conviene el pago de una prima de Comercio Justo que supone una ayuda adicional para las organizaciones de pequeños productores. Este valor adicional puede ser invertido en el desarrollo económico, social y ambiental de las organizaciones beneficiadas y la comunidad a la que pertenecen, según su decisión. Esta cantidad se fija en base a un porcentaje por unidad vendida y es pagada por quien adquiere el producto (García, 2012).

Por otro lado, la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo (2015) afirma que el comercio justo es “un movimiento global que tiene el objetivo de establecer relaciones más justas y

equitativas de comercio a través de prácticas sociales y el ejercicio de valores que permiten una relación más directa entre productores y consumidores”, no medida tanto por la distancia física sino por la cercanía ética que deriva en lo que se podría llamar “economía de la proximidad” que vas más allá de distancias geográficas.

Dentro de Latinoamérica, el Comercio Justo adquiere un significado propio debido a que permite humanizar la actividad comercial dada las condiciones de pobreza, marginación e injusticia que todavía mantienen altos índices en esta región (Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo, 2015).

Ambos autores coinciden en que el Comercio Justo no es más que la cooperación entre productores y consumidores para hacer de la relación comercial un acto más beneficioso y equitativo, que garantice la mejora de las condiciones de vida de todos aquellos que intervienen en la cadena productiva.

### **2.3. Estados Financieros**

Los Estados Financieros tienen como fin “estandarizar la información económico-financiera de una empresa de manera tal que cualquier persona pueda comprender la información que en ellos se ve reflejada” (Tanaka Nakasone, 2005, págs. 101-102). El autor también afirma que en estos documentos se puede obtener información para toma de decisiones no sólo de aspectos históricos sino también futuros.

Según un documento publicado por la Universidad San Nicolás de Hidalgo (2009, pág. 88), se definen los Estados Financieros como “documentos que muestran, cuantitativamente, ya sea total o parcialmente, el origen y la aplicación de los recursos empleados para realizar un negocio o cumplir determinado objetivo, el resultado obtenido en la empresa, su desarrollo y la situación financiera que guarda el negocio”.

Consolidando la opinión de los dos autores, los estados financieros son informes que muestran diversos datos de la situación financiera de una compañía, resultados de las decisiones tomadas en un período de tiempo y que sirven como base para nuevas decisiones de las partes interesadas.

#### **2.3.1. Balance General**

Horngrén (2000) afirma que el Balance General muestra la situación financiera de una compañía en un momento determinado. El mismo contiene dos secciones que se equilibran: en el lado

izquierdo se encuentran los activos que es todo cuanto posee la empresa para llevar a cabo sus operaciones; en el lado derecho se encuentra el pasivo y el capital contable que corresponden a las fuentes de los recursos que se han empleado para conseguir los activos.

Establece que la ecuación contable es (Horngren, 2000):

$$\text{Activos} = \text{Pasivo} + \text{Capital Contable}$$

Radica en ese análisis la utilidad e importancia de la elaboración y presentación de este Estado Financiero de manera que se tenga una visión para inversionistas y aquellos que toman decisiones.

### **2.3.2. Estado de Pérdidas y Ganancias**

También conocido como Estado de Resultados, es definido por Horngren (2000: 50) como “un informe de todos los ingresos y gastos correspondientes a un período en particular”. Se obtiene como resultado final la Utilidad o Pérdida Neta.

Este informe permite evaluar, a partir de la dinámica de ingresos menos costos y gastos, los resultados finales de una compañía a consecuencia del manejo generado en un periodo de tiempo determinado. Permite además a los inversionistas conocer el rendimiento de su dinero siendo una herramienta de decisión para todas las partes interesadas.

### **2.4. Análisis DUPONT**

El sistema de análisis Dupont se utiliza para evaluar de forma detallada la situación financiera de una empresa. Realiza una combinación del Estado de Resultados y el Balance General a través de dos medidas de rentabilidad puntuales: Rendimiento sobre activos y Rendimiento sobre capital (Gitman, 2003).

La fórmula para la realización de este análisis es la siguiente (Lira Briceño, 2013):

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$$

En donde el primer componente de la fórmula corresponde a la eficiencia operativa de la empresa analizada; el segundo, a la eficiencia del uso de los activos disponibles; y el tercero, al apalancamiento que dispone (Lira Briceño, 2013).



## **2.5. Quinua**

### **2.5.1. Generalidades**

La Quinua, cuyo nombre científico es *Chenopodium quinoa* Willd, fue descrita por primera vez por Willdenow en 1778, considerándola como una especie nativa de Sudamérica. En un estudio publicado por la FAO (2011) se localiza su origen en los Andes de Bolivia y Ecuador. Además el estudio, para este producto, identifica cuatro grandes grupos que responden a las condiciones agroecológicas donde se desarrollan: valles interandinos, altiplanos, salares y a nivel del mar. Cada grupo presenta características botánicas, agronómicas y de adaptación diferente.

La quinua fue un cultivo aprovechado en la región Andina por culturas precolombinas y sus granos han formado parte de la dieta de los pobladores tanto de valles interandinos, zonas más altas, frías y áridas, como en el altiplano (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2011). No fue sino hasta la década de los 80, cuando una crisis económica severa afectó a los países del callejón interandino, que se impulsaron las exportaciones de productos considerados no tradicionales entre los que figuraba la quinua. Desde entonces, en mayor o menor medida en cada uno de estos países, se ha mantenido dentro de la oferta al exterior abarcando cada vez mayor mercado en Estados Unidos y Europa.

Rojas, Pinto y Soto (2010) distribuyen la quinua de acuerdo a sus países y zonas tradicionales donde se produce:

En Colombia en el departamento de Nariño, en las localidades de Ipiales, Puesres, Contadero, Córdova, San Juan, Mocondino y Pasto.

En Ecuador en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo y Loja.

En Perú se destacan las zonas de Cajamarca, Callejón de Huayllas, Valle del Mantaro, Andahuayllas, Cusco y Puno (altiplano).

En Bolivia en el altiplano de La Paz, Oruro y Potosí y en los valles interandinos de Cochabamba, Chuquisaca, Potosí y Tarija.

En Chile en el altiplano Chileno (Isluga e Iquique) y Concepción.

En Argentina se cultiva en forma aislada en Jujuy y Salta.

### 2.5.2. Valor nutricional

Nutricionalmente, la quinua tiene un alto contenido energético, mayor que otros consumidos normalmente a excepción del maíz, como se puede recoger en el cuadro a continuación:

**Tabla 1: Contenido de macronutrientes de la quinua y en alimentos seleccionados, por cada 100g de peso en seco**

	<b>Quinua</b>	<b>Frijol</b>	<b>Maíz</b>	<b>Arroz</b>	<b>Trigo</b>
Energía (kcal/100 g)	399,0	367,0	408,0	372,0	392,0
Proteína (g/100g)	16,5	28,0	10,2	7,6	14,3
Grasa (g/100g)	6,3	1,1	4,7	2,2	2,3
Total de carbohidratos	69,0	61,2	81,1	80,4	78,4

Fuente: (Food and Agriculture Organization to the United Nations, 2013)

En un estudio publicado por la FAO (2013) al respecto del Año Internacional de la Quinua, destaca que el cereal “es una fuente importante de proteínas de calidad, fibra dietética, grasas polinsaturadas y minerales”. Las proteínas que contiene cuentan con 8 aminoácidos esenciales para el desarrollo de niños y adultos, a saber: isoleucina, leucina, lisina, metionina, fenilalanina, treonina, triptófano y valina.

En relación al contenido de fibra dietética, importante para facilitar la digestión y el trabajo intestinal, la quinua presenta valores mayores a la mayoría de granos pero menor a las legumbres. Dentro de las grasas con las que cuenta, destacan el Omega 3 y 6, no producidos por el propio organismo, esenciales para la absorción de vitaminas liposolubles. Los minerales con los que cuenta este cereal son: hierro, magnesio y zinc. Las cantidades de los mismos son mayores que otros alimentos comparables, como se observa a continuación:

**Tabla 2: Contenido mineral en la quinua y alimentos seleccionados por cada 100g de peso en seco**

	<b>Quinua</b>	<b>Maíz</b>	<b>Arroz</b>	<b>Trigo</b>
Calcio	148,7	17,1	6,9	50,3
Hierro	13,2	2,1	0,7	3,8
Magnesio	249,6	137,1	73,5	169,4
Fósforo	383,7	292,6	137,8	467,7
Potasio	926,7	377,1	118,3	578,3
Zinc	4,4	2,9	0,6	4,7

\*Valores en mg

Fuente: (Food and Agriculture Organization to the United Nations, 2013)

Por último, la quinua destaca por ser una fuente importante de vitaminas B2 (riboflavina) y ácido fólico en comparación con otros granos. Además tiene presencia de tiamina y niacina. En estado natural, posee cantidades significativas de vitamina E (Food and Agriculture Organization to the United Nations, 2013).

### 2.5.3. Partida arancelaria

**Tabla 3: Partida Arancelaria de la Quinua**

<b>Sección II:</b>	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
<b>Capítulo 10:</b>	Cereales
<b>Partida Sistema Armonizado 1008:</b>	Alforfón, mijo y alpiste; los demás cereales
<b>Subpartida Sistema Armonizado 100850:</b>	Quinua “Chenopodium quinoa”

Fuente: (Centro de Comercio Internacional, 2015)

### 2.5.4. Comercio mundial de la quinua

El comercio mundial de la Quinua ha crecido a pasos agigantados en los últimos años. La ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) en conjunto con la FAO (2014) muestran que el repunte de las exportaciones de este cereal entre los países que conforman este bloque empezó en el año 2006 a causa del cambio de los hábitos de consumo de países como Estados Unidos y aquellos que conforman la Unión Europea debido a la promoción de sus beneficios a nivel nutricional (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014).

El comercio mundial de quinua ascendió a 463 millones de dólares para el año 2014. Existe una concentración marcada tanto en los países exportadores como importadores como se puede ver a continuación:

**Tabla 4: Principales exportadores de quinua, 2014**

	<b>2014</b>	<b>%</b>
<b>ALADI</b>	396.849	86%
<b>EEUU</b>	31.786	7%
<b>UE</b>	23.585	5%
<b>OTROS</b>	11.759	3%
<b>TOTAL</b>	<b>463.979</b>	

\*Valores en miles de dólares

Fuente: (Centro de Comercio Internacional, 2015)

La ALADI es aquella que lidera las exportaciones de Quinua con el 86%, y dentro de ella los países que mayor monto representan son Perú con US\$196.637 millones, seguido muy de cerca por Bolivia con US\$196.405 millones y con un monto mucho menor, Ecuador con US\$3.387 millones. Los otros exportadores de importancia son Estados Unidos y países de la Unión Europea, aunque en este caso la mayor parte de las ventas corresponden a reexportaciones.

**Tabla 5: Principales importadores de quinua, 2014**

	<b>2014</b>	<b>%</b>
<b>EEUU</b>	156.268	41%
<b>Canadá</b>	54.508	14%
<b>Francia</b>	29.787	8%
<b>Países Bajos</b>	20.281	5%
<b>Alemania</b>	19.611	5%
<b>Australia</b>	19.205	5%
<b>Reino Unido</b>	14.836	4%
<b>Italia</b>	10.568	3%
<b>ALADI</b>	7.509	2%
<b>OTROS</b>	48.667	13%
<b>TOTAL</b>	<b>381.240</b>	

\*Valores en miles de dólares

Fuente: (Centro de Comercio Internacional, 2015)

EEUU es el principal destino de las exportaciones de quinua con un 41% de participación, que venía de un 53% en años anteriores, lo que implica que el mercado tiende a la diversificación. Canadá es otro de los principales destinos. Dentro de países que conforman la Unión Europea, Francia es el principal mercado meta, seguido por Países Bajos y Alemania. El resto de países que conforman la ALADI son un mercado muy pequeño para el cereal debido a que la mayoría comparten condiciones geográficas que permiten la producción de quinua para abastecer su demanda nacional.

### 2.5.5. Evolución del precio de la quinua

El precio de exportación del producto es posible conocerse mediante la división del valor total exportado del mismo para su unidad de volumen, en este caso, toneladas.

A continuación se recoge información del precio de exportación de quinua desde el 2005. Hay que tener en cuenta que los años previos al 2012 corresponden a información recogida de memorias de exportación del producto. A partir del 2012 existen registros de la partida arancelaria creada.

**Tabla 6: Evolución histórica del precio de exportación de la quinua**

<b>Año</b>	<b>Precio</b>
2005	1.183
2006	1.169
2007	1.531
2008	1.964
2009	2.718
2010	2.618
2011	2.520
2012	3.029
2013	4.369
2014	5.944

\*Valores en USD/Ton

Fuente: (Centro de Comercio Internacional, 2015) (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2013)

Si se revisa la evolución de los precios de la quinua en el período de tiempo considerado se puede notar que ha presentado una tendencia creciente. En un periodo de 10 años el precio ha aumentado en un 402%. Sin embargo, hasta el inicio de la presente década el incremento del

precio era pequeño, situación que cambió a partir del año 2012, siendo desde este último año en el que se ha presentado un mayor impulso a la promoción del producto con actividades como la declaración del 2013 como el Año Internacional de la Quinua, del que se hablará con mayor detalle en capítulos posteriores.

### 2.5.6. Precios mínimos y primas para la quinua de Comercio Justo

La siguiente tabla incluye una lista de precios mínimos y primas aplicables a la quinua cuando se comercializa dentro de la red de Comercio Justo:

**Tabla 7: Precios mínimos y primas para la quinua de Comercio Justo**

<b>Producto</b>	<b>Variedad del producto</b>	<b>Precio Aplicado a</b>	<b>Medida</b>	<b>Nivel de Precios</b>	<b>Precio Mínimo Comercio Justo</b>	<b>Válido desde</b>
Quinua (cereales)	Convencional	América del Sur	USD/Ton	FOB	2.250	01-04-12
Quinua (cereales)	Orgánica	América del Sur	USD/Ton	FOB	2.600	01-04-12

Fuente: (Fairtrade International, 2014)

Los precios mínimos de Comercio Justo se han definido para la quinua procesada bajo el régimen aduanero FOB. Para la quinua orgánica, el precio mínimo de Comercio Justo se ha establecido en US\$ 2.600/ton y para la quinua convencional, aquella que no se categoriza como orgánica, a US\$ 2.250/ton. Los precios se aplican a todos los tipos de quinua. Además, estos precios son aplicados para el comercio realizado con los países de América del Sur (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2013).

Se ha fijado como prima de Comercio Justo un 10% del precio de la quinua orgánica, US\$ 260/Ton. Esta prima tiene una cláusula que pide que un mínimo del 30% de la misma (US\$ 78/Ton) sea usada para invertir en medidas de sostenibilidad ambiental que garanticen la producción del cereal a largo plazo.

El Instituto Boliviano de Comercio Exterior (2013, pág. 21) afirma que “las condiciones en la comercialización de productos de Comercio Justo describen que cuando el precio del mercado está más alto que el precio mínimo, los productores deben recibir el precio del mercado actual o el precio negociado en un contrato”.

### **2.5.7. Cadena de valor de la quinua**

La cadena de valor de este cereal es similar en todos los países productores. Empieza con el trabajo siembra y cosecha de pequeños campesinos que generan una oferta atomizada, que es comercializada en pequeños volúmenes y con alta heterogeneidad en cuanto a calidad y características físicas. Estos pequeños productores han considerado la asociación como respuesta a la demanda internacional, sin embargo, todavía hay que mejorar en temas de infraestructura y capacidad de negociación. Casos puntuales los asociados a CABOLQUI en Bolivia han logrado mejores condiciones del precio, llegando a recibir hasta el 70% de los precios FOB (Bazile, Bertero, & Nieto, 2014).

El segundo nivel de la cadena lo constituyen empresas de acopio y procesamiento básico a nivel local, para dirigir la producción a mercados regionales e internacionales. Este nivel va de la mano con la industrialización de la quinua orgánica o convencional para realizar otros productos con valor agregado para comerciar al destino final, sea nacional o internacional (Bazile et al., 2014).

El cuarto nivel que constituye la comercialización puede ser tanto interna como externa. Interna se da a través de los pequeños productores que venden directamente el cereal en ferias y mercados, o empresas más grandes lo realizan a través de sus cadenas de distribución o mayoristas (Bazile et al., 2014).

La comercialización externa exige estándares de calidad y homogenización del producto, que ha impulsado la aparición de intermediarios que acortan la cadena de comercialización, consolidando la producción para mejorar la calidad e inocuidad de la misma, disminuyendo los costos de transacción. La mayoría de exportadores terminan la cadena de valor entregando los productos a intermediarios de mercado destino que continúen la distribución hasta cliente final. Pocas organizaciones como ANAPQUI han logrado un poder de negociación que les permita entregar directamente a mayoristas en mercado destino (Bazile et al., 2014).

En el estudio de Bazile et al., (2014, pág. 389) se afirma que

“no existen estudios detallados que permitan cuantificar la forma en que los recursos son distribuidos entre los diferentes eslabones de la cadena de valor, aun cuando es válido suponer que no difiera significativamente de otras cadenas de valor en las que el grueso de los ingresos es capturado por los comerciantes y transformadores agroindustriales.”

Además se sugiere el establecimiento de políticas públicas que perfeccionen los canales de intermediación y procesamiento del producto (Bazile et al., 2014):

Apoyo a la consolidación de formas asociativas de los productores y el soporte técnico, financiero e institucional para mejorar el acopio y tratamiento del cereal y la integración de estos en la cadena de valor.

La implementación de programas que vinculen de forma más estable y ventajosa a los productores, como proveedores para la generación de mercado secundario que agregue valor.

El desarrollo de programas gubernamentales de estímulo al consumo interno de quinua.

La realización de estudios detallados de la cadena de valor de la quinua y de su proceso de transformación para contribuir a una mejor focalización de los requerimientos y prioridades de políticas públicas, haciéndolos más funcionales.



## **MARCO METODOLÓGICO**

### **1. Tipo de investigación**

Según Muñoz Razo (1998) distingue tres clases de investigación: Investigación documental, Investigación de campo e Investigación combinada. Define la investigación documental como “la recopilación de información y el análisis de los resultados que tienen un grado de carácter documental muy alto, apoyando lo encontrado con muy poca investigación de campo” (Muñoz Razo, 1998, pág. 93). Este tipo de investigaciones generalmente son teóricas, abstractas y poco susceptibles a comprobarse por medios físicos.

Por otro lado, el autor define una investigación de campo como aquella que en su ejecución “tanto el levantamiento de información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho en estudio” (Muñoz Razo, 1998, pág. 93).

Por último, la investigación combinada es aquella en “la que se combinan en forma más o menos equitativa los dos tipos de investigación antes señalados, mimos que pueden variar su tendencia según las condiciones y necesidades de la propia investigación” (Muñoz Razo, 1998, pág. 93). El autor afirma que esta clasificación puede subdividirse a su vez entre tendente más a campo o más a lo documental según se incline más a un aspecto práctico o teórico dependiendo de las necesidades de información.

Esta investigación se puede incluir dentro de la categoría de documental porque la información que será utilizada para el análisis de las estrategias empleadas por los países objetos de la investigación se obtendrá de documentos y fichas publicadas por instituciones oficiales, siendo de carácter teórico.

### **2. Diseño de la investigación**

Gómez (2006) clasifica en dos tipos los diseños de la investigación: investigación experimental e investigación no experimental. A su vez hace una subdivisión del primer tipo:

preexperimentos, experimentos “puros” y cuasiexperimentos. La investigación no experimental, por su parte, se divide en diseños transeccionales o transversales y diseños longitudinales.

Un diseño experimental se refiere a “un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (...), para analizar las consecuencias que la manipulación tienen sobre una o más variables dependientes dentro de una situación de control creada por el investigador” (Gómez, 2006, pág. 87).

El diseño no experimental consiste en “una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (Gómez, 2006, pág. 101). El autor afirma que únicamente se observan fenómenos tal como suceden en situaciones ya existentes para someterlos a posterior análisis.

La presente investigación se clasifica dentro del tipo de diseño no experimental ya que no se manipularán variables para obtener conclusiones sino que se analizará tal y como están planteadas la información publicada por las instituciones para pasar a un proceso comparativo y conclusivo de las mismas.

A su vez, Gómez (2006) divide el diseño no experimental, por un lado, en transeccional que recoge los datos en un solo momento para describir y analizar la incidencia de las variables en ese momento dado. Este tipo, a su vez, se subdivide en exploratorio, descriptivo y correlacional-causal. Exploratorio, cuando se trata de una aproximación inicial al fenómeno a estudiar en un momento específico; descriptivo, cuando el objetivo es determinar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables o proporcionar una visión de un fenómeno o situación; y correlacional-causal, cuando describen relaciones entre categorías, conceptos o variables en un momento específico. Por otro lado, el diseño no experimental puede ser también longitudinal, cuando la investigación se centra en estudiar la evolución de una o más variables o las relaciones entre ellas.

Dentro de la clasificación antes planteada, el presente estudio se clasifica como una investigación no experimental longitudinal porque se analizarán la evolución de las variables planteadas en diversos años, específicamente del 2012 al 2014. Al no ser una aproximación inicial al fenómeno ni una relación entre varias variables sino que el estudio consiste en una visión general del proceso exportador entre Bolivia y Ecuador para establecer una comparación entre los mismos, la investigación es no experimental longitudinal descriptiva.

### **3. Población**

La población es documental se define como un conjunto de fuentes de diversos tipos de los que se obtiene información secundaria para después analizar y aplicar de ser el caso (Gómez, 2006). Para ampliar y corroborar la información obtenida a través de documentos oficiales, se realizará una entrevista a fuentes primarias de información como es el representante legal de una empresa ecuatoriana exportadora de quinua.

### **4. Técnica de observación**

Rodríguez Moguel (2005) divide la observación en directa e indirecta. La primera es aquella en la que el investigador toma los datos por su propia observación. La segunda se da cuando el investigador confirma datos obtenidos de terceros como testimonios de la fuente principal. A su vez la observación directa se divide en participante y no participante. La observación participante es aquella en la que el investigador tiene un papel determinado dentro de la comunidad de la que se refiere el estudio. La observación no participante permite al investigador una observación directa sin ocupar una función dentro de la comunidad de la que se refiere el estudio.

Este estudio utiliza la técnica de observación directa no participante ya que se tomarán los datos de primera mano sin que se tenga un papel fundamental dentro del objeto de estudio.

### **5. Validez de la investigación**

Las fuentes que sirvan como referente para la investigación documental serán validadas y guiadas por el director del proyecto.

### **6. Técnica de análisis de datos**

El análisis de los datos, según un artículo publicado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República (2008), se refiere a la realización de las operaciones que elaborará el investigador con dichos datos para alcanzar sus objetivos de estudio.

Además se aclara que existen dos técnicas de análisis de datos: cualitativa y cuantitativa. Cualitativa es aquella en la que los datos se presentan de manera verbal como entrevistas, notas o documentos. Cuantitativa es aquella en la que los datos se muestran de forma numérica.

El presente estudio usará una técnica cualitativa para el análisis de datos dada la naturaleza documental de los mismos. Se realizará mediante cuatro pasos propuestos por la Universidad de la República (2008):

Preparar y describir el material bruto: Preparar la base documental.

Reducir los datos: Despejar las variables de interés dentro de la investigación a través de un proceso de inducción.

Elegir y aplicar los métodos de análisis: Aplicar un método iterativo, que aborda los datos con mínima formalización teórica y construcción sistemática de una explicación.

Realizar un análisis transversal: Verificar si hay réplica de resultados entre varios casos o situaciones.

## HALLAZGOS

### 1. Francia como mercado destino

Como se pudo constatar en la sección anterior, los países que conforman la Unión Europea son unos de los principales destinos para la exportación de quinua desde países andinos. En el cuadro anexo se puede observar las cifras de importación por país desde el 2012 hasta el 2014.

**Tabla 8: Valor de las importaciones de quinua de la UE 15**

	Años		
	2012	2013	2014
<b>Francia</b>	11.847	17.864	29.787
<b>Países Bajos</b>	4.992	9.725	20.281
<b>Alemania</b>	2.916	4.998	19.611
<b>Reino Unido</b>	2.244	7.024	14.836
<b>Italia</b>	1.867	4.243	10.568
<b>España</b>	547	2.252	5.698
<b>Bélgica</b>	482	901	4.548
<b>Demás UE 15</b>	2.359	4.222	8.490
<b>TOTAL</b>	<b>27.254</b>	<b>51.229</b>	<b>113.819</b>

\*Valores en miles de dólares

Fuente: (Centro de Comercio Internacional, 2015)

Se puede notar un crecimiento general del monto de las exportaciones de casi un 50% a nivel total de la UE 15. Francia es el principal destino de la exportación del cereal dentro de la Unión Europea. Representa el 26% del total importado. Del 2012 al 2013 registró un crecimiento del 34% frente a un 40% desde este último año hasta el 2014.

#### 1.1. Estadísticas de importación

Los principales proveedores de Quinua a Francia se recogen en el cuadro a continuación:

**Tabla 9: Importación de Quinua de Francia**

	Años					
	2012		2013		2014	
	USD*	Ton	USD*	Ton	USD*	Ton
<b>Bolivia</b>	9.655	2.883	14.282	3.439	19.268	2.696
<b>Perú</b>	341	121	2.130	570	8.003	1.423
<b>Alemania</b>	1.028	312	717	165	1.197	183
<b>Reino Unido</b>	1	0	123	22	813	145
<b>Ecuador</b>	26	8	52	13	360	69
<b>Otros</b>	796	233	560	183	146	17
<b>Mundo</b>	<b>11.847</b>	<b>3.557</b>	<b>17.864</b>	<b>4.392</b>	<b>29.787</b>	<b>4.533</b>
<b>USD/Ton</b>		3,33		4,07		6,57

\*Valores en miles de dólares

Fuente: (Centro de Comercio Internacional, 2015)

Bolivia lidera la posta ocupando el 65% del mercado. Perú es el segundo país proveedor del cereal a Francia con el 27% del mercado. Ecuador ostenta el quinto lugar como exportador a este país con 1% de participación de mercado. Tanto Alemania como Reino Unido, más allá de ser productores de quinua, funcionan como revendedores del cereal adquirido de los países latinoamericanos.

Los compradores han posicionado la quinua como un producto nutritivo y que cumple con los requisitos de un sistema de producción perteneciente al comercio justo, reflejado en el precio por tonelada importada, que en promedio en los tres años analizados, corresponde al 92% adicional de lo establecido por la red de Comercio Justo.

De igual forma, en los tres años analizados, el precio se ha incrementado 97%, lo que resulta atractivo para el ingreso de nuevos exportadores.

Tomando en cuenta que del 2012 al 2013, el consumo per cápita de quinua en Francia creció en 22,94% y de este último año al 2014, creció 2,77% se podría estimar un crecimiento promedio de 12,86% en el volumen importado. Sin embargo, se va a mantener un escenario conservador que considera el crecimiento del 2013-2014. Con esta premisa, la proyección de Toneladas mínimas importadas sería como se recoge a continuación:

**Tabla 10: Proyección de Toneladas importadas por Francia**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Población</b>	65.640	65.925	66.207	66.380	66.630	66.914	67.200
<b>Toneladas</b>	3,557	4,392	4,533	4,659	4,788	4,920	5,057

## 1.2. Análisis FODA del mercado francés para la quinua

### 1.2.1. Fortalezas

- La quinua se comercializa en Francia desde los años 90, sin embargo, la distribución a través de cadenas de hipermercados y supermercados ha sido un gran impulso para el consumo del cereal (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2007).
- La comercialización del cereal se introdujo como alternativa libre de gluten. Es así como se ha considerado como una opción de carbohidrato diferente al arroz o las pastas (PROECUADOR, 2013). Los celíacos o vegetarianos son segmentos interesantes para la venta de quinua, aunque en los últimos años, ha pasado de ser un producto de nicho a tener aceptación general.
- Francia es el mayor mercado para la quinua dentro de la Unión Europea. Se consume en todos las regiones del país y no se dirige a un sector en específico de la población, aunque su uso y preparación pueden ser variados (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2007).
- Más del 80% de la quinua que se comercializa en Francia es de denominación orgánica y aproximadamente un 40% de la misma debe tener certificación de Comercio Justo (PROECUADOR, 2013).
- La quinua se ha convertido en un ingrediente esencial dentro de la gastronomía francesa por lo que se encuentra presente en muchos de los libros de cocina que se venden (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2007).
- La quinua se comercializa y consume en formas variadas: galletas, barras, ensaladas, mezclada con otros cereales, etc. (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2007).
- Dada la tendencia al consumo de productos orgánicos, una cantidad creciente de minoristas están incursionando en la misma. Aquellos de mayor tamaño como Grupo

Carrefour o Lecrec han realizado estrategias de promoción en punto de venta para la quinua, mostrando sus beneficios y formas de preparación (PROECUADOR, 2013).

- Los minoristas/distribuidores, para asegurar su stock, han optado por realizar alianzas directas con exportadores (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2007).

### **1.2.2. Debilidades**

- Los consumidores está dispuestos a comprar quinua siempre que no se lo relacione necesariamente con alimento vegetariano (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2007).
- El mercado francés de quinua se encuentra concentrado en dos países exportadores principalmente, Bolivia y Perú, por tanto existe mayor complicación para el ingreso de nueva oferta. Además, la dependencia a estos países implica que, en caso de existir algún factor tanto externo como interno que afecte a la oferta del cereal, puede influir en el precio del mismo.
- Los importadores buscan la certificación de comercio justo. De no conseguirlo, pueden verse limitadas las ventas. (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2007).
- Según estudios realizados por el minorista Carrefour, introducir al mercado productos que contienen quinua no siempre es una tarea sencilla debido a que la variedad es todavía limitada y el consumidor percibe ciertos productos a base del cereal como que no tienen muy buen sabor. Sin embargo, esta percepción ha ido cambiando progresivamente (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2007).

### **1.2.3. Oportunidades**

- Los consumidores franceses mantienen un creciente interés en salud y nutrición. Las mejoras en salud de los productos orgánicos y libres de gluten favorecen la generación de oportunidades en estos segmentos (PROECUADOR, 2013).
- Existe gran disposición de los consumidores por adquirir aquellos productos que tengan características de orgánicos y de comercio justo, pero la promoción de los mismos debe dirigirse en mayor medida por sus beneficios y versatilidad de uso para revertir la preconcepción de que los productos nutritivos no tienen buen sabor o son únicamente para personas vegetarianas.



- Los minoristas que distribuyen quinua están dispuestos a adquirir mayor cantidad y variedad de productos a base de quinua. Las mayores oportunidades del mercado se encuentran en la venta de semillas de quinua, desarrollo de cereales para el desayuno y platos de acompañamiento (PROECUADOR, 2013).
- Los fabricantes de alimentos están desarrollando un número mayor de presentaciones de alimentos que contienen quinua, por lo que los exportadores pueden desarrollar productos que se adapten a las necesidades de la cocina francesa (PROECUADOR, 2013).

#### **1.2.4. Amenazas**

- Debe darse un salto para la quinua, de colocarse únicamente dentro de las categorías de productos orgánicos a las perchas con los otros cereales. Caso contrario se limitará su crecimiento en el mercado (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2007).
- Es necesario fortalecer la creación de valor de la quinua para no venderla en su mayoría como materia prima, debido a que otros importadores dentro de Europa como Alemania o Países Bajos están introduciendo al mercado francés productos derivados de la quinua que también compiten por un espacio en la dieta de los consumidores (PROECUADOR, 2013).

### **1.3. Condiciones Arancelarias para exportación de Quinua a Francia**

Los aranceles aplicados a la partida arancelaria correspondiente a la Quinua en el mercado destino son los siguientes:

**Tabla 11: Condiciones Arancelarias para Exportación de Quinua a Francia**

<b>Origen</b>	<b>Tipo de medida</b>	<b>Derecho de aduana</b>	<b>Legislación europea</b>
ERGA OMNES	Derecho terceros países	37 EUR/1000 kg - USD 40,39 / Ton	R1006/11
Bolivia GSP+	Preferencias arancelarias	0%	R0978/12
Ecuador	Preferencias arancelarias	0%	R1384/14

Fuente: (European Commission, 2015)

Adicionalmente, se le añaden al producto como gravámenes interiores el IVA por un valor del 10% del precio de venta. No aplican impuestos especiales (European Commission, 2015).

#### **1.4. Condiciones Para-arancelarias y sanitarias para la exportación de Quinua a Francia**

Los requisitos específicos exigidos por la Unión Europea y Francia como parte de ella para el ingreso de cereales para consumo humano al país se recogen a continuación (European Commission, 2015).

Seguridad de los alimentos	<p>Todas las fases de la producción de alimentos y su distribución deben cumplir con:</p> <p><b>Principio de Trazabilidad:</b> los importadores de productos alimenticios y piensos deberán identificar y registrar al proveedor en el país de origen.</p> <p>Normas generales relativas a la higiene de los productos alimenticios.</p> <p>Normas sobre residuos, plaguicidas, medicamentos veterinarios y contaminantes de y en los alimentos.</p> <p>Normas especiales sobre alimentos modificados genéticamente, bioproteínas y nuevos alimentos.</p>
----------------------------	---

	<p>Normas especiales sobre determinadas categorías de productos alimenticios y alimentos destinados a poblaciones específicas.</p> <p>Requisitos concretos de comercialización y etiquetado.</p> <p>Normas generales de los materiales destinados a estar en contacto con alimentos.</p> <p>Controles oficiales e inspecciones destinados a asegurar el cumplimiento de la normativa de la UE.</p>
Fitosanidad	<p>Las exportaciones de vegetales y productos vegetales a la UE deben:</p> <p>Ir acompañados de un certificado fitosanitario expedido por las autoridades competentes del país exportador</p> <p>Pasar las inspecciones aduaneras en el punto de entrada de la UE</p> <p>Ser importadas en la UE por un importador inscrito en el registro oficial de un país de la UE</p> <p>Ser notificadas a las aduanas antes de su llegada al punto de entrada.</p>

### 1.5. Canales de Distribución de quinua en Francia

Existen 4 canales principales de distribución de quinua en Francia que se encargan de llevar las importaciones del país al consumidor final (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2007):

**Hipermercados:** Se considera como hipermercados a tiendas minoristas que expenden una amplia variedad de productos tanto comestibles como no comestibles y que cuentan

con un área de más de 2.500 metros cuadrados de espacio de venta. Ejemplos de hipermercados son Carrefour, Bon Marché, Tesco Extra, Géant, E Leclerc, Intermarché, Auchan.

**Supermercados:** Son considerados como supermercados tiendas minoristas con un tamaño generalmente menor a un hipermercado, de 400 a 2.500 metros cuadrados. Alrededor del 70% de los productos comercializados corresponden a comestibles. Ejemplos de supermercados son Champion, Tesco o Casino.

**Tiendas de comida saludable o especializada:** También existen otras tiendas de retail que ofrecen productos orgánicos, dietéticos y remedios herbales de carácter tradicional. De esta categoría, se encuentran tiendas como Biocoop y La Vie Claire en Francia.

**Otros:** Existe una forma adicional de comercialización del producto y consiste en la venta directa, por ejemplo, a través de restaurantes o tiendas étnicas propias de países como Bolivia, Perú o Ecuador.

## **1.6. Cadena de Distribución de la Quinoa en Francia**

Según un estudio de mercado realizado para la quinoa en Francia por parte de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (2007), se remitieron a Euro-Nat (uno de los principales distribuidores e importadores de quinoa en el país) quienes afirman que uno de los procesos que se realizan es la importación de bolsas de 50kg para ser procesadas para la elaboración de harinas, copos, pastas y otros productos. Existen envasadoras y empaquetadoras en Francia como Camargues Producción que envían el producto final a los minoristas.

Existen otras empresas que delegan este proceso a los propios exportadores u otras empresas en el país de origen. Estas envían el producto final a Europa para su distribución a minoristas. De esta forma abaratan costos, principalmente en mano de obra.

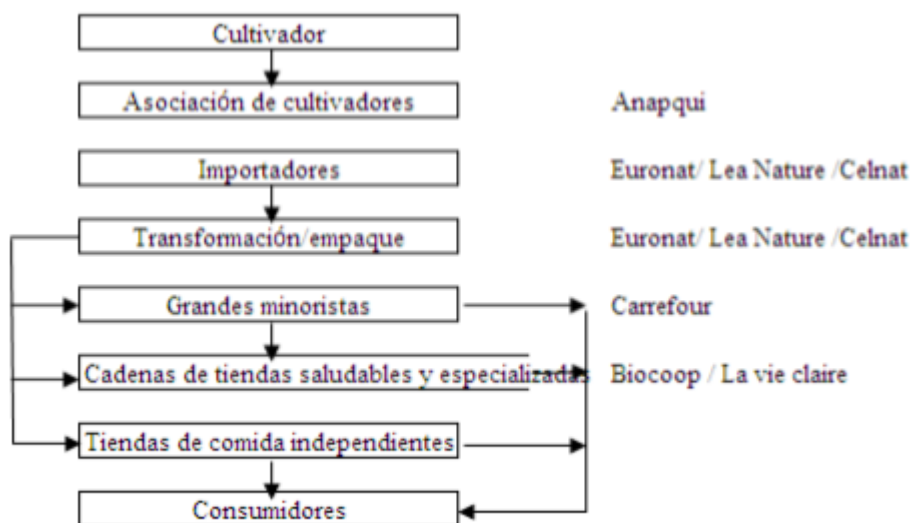
El producto es enviado a Francia desde el puerto de Arica en Chile, para el caso de la quinoa proveniente de Bolivia, del puerto del Callao en Perú o del puerto de Guayaquil en Ecuador. Esto llega al puerto de Le Havre al norte de Francia. Por camiones llega el producto a las plantas distribuidoras como Euro- Nat.

Existen además alianzas directas entre grandes minoristas como Carrefour con empresas o asociaciones del país de origen como Anapqui en Bolivia. De esta manera, compran el producto directamente a los agricultores y lo procesan en sus propias plantas o la delegan a otros

intermediarios en su cadena de distribución. Es importante notar que por la demanda de los minoristas, estos tienen mayor poder de negociación. Sin embargo, la demanda mundial del cereal ha otorgado mayor poder a los agricultores que han optado por asociarse para poder cubrir las exigencias del mercado.

Las regulaciones de comercio justo que están tomando fuerza en el mercado europeo obligan a los países exportadores a procurar mejores condiciones para los agricultores y sus familias, de manera que el desarrollo de los mismos sea sustentable y respetando estándares internacionales de comercio.

**Ilustración 1: Diagrama de la cadena de distribución de quinua en Francia**



Fuente: (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2007)

El precio de la quinua en Francia es determinado por las asociaciones de productores del cereal. Anapqui muestra que el margen que le corresponde a las asociaciones es de un 3,4% aproximadamente del precio final. El distribuidor final percibe 1,71% del margen (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2007).

## 2. Desarrollo del sector exportador de Quinua en Bolivia y Ecuador

### 2.1. Capacidad de producción de quinua

Bolivia se ha considerado a lo largo de la historia como el principal productor de quinua en el mundo.

**Tabla 12: Superficie sembrada, producción y rendimiento en Bolivia**

Años	Área producida	Producción	Rendimiento
	Has.	Toneladas	Ton/Has
2000	36.847	23.785	0,65
2001	37.223	23.299	0,63
2002	37.817	24.179	0,64
2003	38.289	24.936	0,65
2004	38.649	24.688	0,64
2005	39.302	25.201	0,64
2006	42.431	26.873	0,63
2007	45.454	26.601	0,59
2008	46.369	27.169	0,59
2009	59.924	34.156	0,57
2010	58.496	36.724	0,63
2011	63.307	40.943	0,65
2012	68.495	45.782	0,67
2013	74.205	50.489	0,68
2014	173.960	116.553	0,67

Fuente: (FAOSTAT, 2015)

El cuadro anterior permite apreciar como la superficie de siembra de quinua en Bolivia se ha duplicado en un lapso de 14 años y de la misma forma lo ha hecho el volumen de producción del cereal. De esta forma, el país mantiene un rendimiento de 67% sobre el área producida.

En el país, la región que concentra la mayor parte de la siembra y producción boliviana de quinua es Oruro con un valor mayor al 50%. Las razones que le permiten ostentar este lugar son: mejor asimilación de experiencias de otras regiones, mayor uso de tecnología, mayor extensión de tierras hábiles para el sembrío y altos precios tanto internos como externos (Quispe, 2014). Posteriormente, le siguen en capacidad de producción las regiones de Potosí (38,51%) y La Paz (10,05%).

Se están realizando muchos esfuerzos para el mejoramiento del rendimiento del área producida a través de estrategias como la fertilización del suelo y extensión de las zonas de siembra a través de trabajo compartido entre propietarios de tierras y productores con experticia en esta área agrícola (Quispe, 2014).

La FAO impulsa dos proyectos adicionales para impulsar la producción de quinua, a la que considera como un alimento nutritivamente completo. Estos consisten, por un lado, en la instalación de centros de Investigación en Potosí y Oruro para elevar los rendimientos del grano. Por otro lado, existe el proyecto titulado “Sistemas Agroalimentarios quinua-camélidos”, para incentivar la producción integrada del cereal incorporando saberes ancestrales y tecnologías para producción mayor cantidad sin afectar las áreas de pasto de ganado, especialmente de la familia de los camélidos (Quispe, 2014).

Los productores de quinua en Bolivia se encuentran agrupados en organizaciones campesinas entre las que destacan (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2013:3):

Asociación Nacional de Productores de Quinua – ANAPQUI

Central Cooperativa Agropecuario Operación Tierra Ltda. – CECAOT

Cámara Nacional de Quinua – CNQ

Cámara Departamental de Quinua Real de Potosí – CADEQUIR

Cámara Departamental de Productores de Quinua de Oruro – CADEPQUI-OR

Asociación Departamental de Productores de Quinua de La Paz – ADEPQUIPAZ

Cámara Boliviana de la Quinua – CABOLQUI

Los mismos no dejan de lado a pequeños productores individuales que buscan abrirse campo en la industria.

Ecuador, por su parte, es el tercer productor de quinua del mundo, tras Bolivia y Perú, con una diferencia considerable.

**Tabla 13: Superficie sembrada, producción y rendimiento en Ecuador**

Años	Área producida	Producción	Rendimiento
	Has.	Toneladas	Ton/Has
2000	1.300	650	0,50
2001	650	320	0,49
2002	600	294	0,49
2003	1.000	519	0,52
2004	918	641	0,70
2005	929	652	0,70
2006	950	660	0,69
2007	980	690	0,70
2008	1.000	741	0,74
2009	726	995	0,73
2010	883	1.162	0,76
2011	911	1.424	0,64
2012	930	1.453	0,64
2013	1.261	1.802	0,70
2014	10.113	7.436	1,36

Fuente: (FAOSTAT, 2015) (PROEcuador, 2015)

Como se puede observar en el cuadro anterior, la producción a inicio del año 2000 alcanzó su punto más alto, que significó un descenso considerable para los siguientes años. Recién a partir del 2009 se ha logrado un crecimiento sostenible tomando en cuenta iniciativas para promover el cultivo del cereal teniendo como objetivo abastecer la demanda de Estados Unidos y la Unión Europea (ALADI- FAO, 2014).

El rendimiento de la producción incluso supera al presentado por Bolivia, llegando a un ratio de 1,36 Toneladas por hectárea producida. El rendimiento creció en 94% del 2013 al 2014, siendo esto superior al presentado por la papa, que fue del 75% en el mismo período, cultivo que se da en la misma geografía que la quinua (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2014).

Se espera que para el 2015, como resultado de las políticas aplicadas, se logre una producción de 15 mil hectáreas con un rendimiento similar al presentado en el 2014 (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2014).

En el país, la quinua se produce principalmente en la región Sierra, por las condiciones agroecológicas con las que se cuenta y por la importancia de este cereal en los sistemas de



producción andina. La primera provincia productora es Carchi con un 33% del total, seguida por Imbabura con 27% y Chimborazo con 15%. El resto de la producción se encuentra en Cotopaxi y Pichincha (PROECUADOR, 2015).

Para impulsar la producción del cereal se han trabajado en 4 ejes fundamentales propuestos por el MAGAP (2013):

Desarrollo de semillas de calidad de la mano con la multiplicación de semillas nativas y convencionales.

Asistencia técnica a productores presentándoles alternativas de tecnificación de la producción y rescatando el conocimiento ancestral con enfoque productivo.

Implementación y fortalecimiento de procesos de cosecha, post cosecha y creación de centros de acopio. Enfoque en la tecnificación y capacitación de productores.

Promoción del producto en el mercado interno para favorecer el consumo, buscando nichos de mercado, e impulso adicional a la exportación del cereal como alternativa no tradicional.

Los productores ecuatorianos se encuentran agrupados en organizaciones como:

Productores integrados a INAGROFA (Quito)

Productores asociados a FUNDACIÓN ERPE (Riobamba)

Productores asociados a FUNDAMYD (Quito)

FEPP-Camari (Quito)

Fundación Maquita Cushunchic (Quito)

Asociación AGRALEC (Carchi e Imbabura)

Sin embargo, existen pequeños productores independientes que se encuentran abriendo campo en la producción del cereal.

Si bien el enfoque que manejan los productores para este cereal es el de exportación, también buscan abarcar mercado interno en los respectivos países. Bolivia, por su parte, ha pasado de un consumo de 13.000 Toneladas en el 2012, a 13.500 en 2013 y 14.600 en el 2014. Esto representa un 8% del total producido, en términos de consumo de quinua al granel (Lazcano, 2015).

El incremento que se ha venido presentando en este país se debe al impulso generalizado que se ha realizado por la declaratoria del Año Internacional de la Quinua promocionando sus beneficios, sumado a los incentivos del Gobierno a través de campañas educativas y otros mecanismos para vender a menor precio (Lazcano, 2015).

En lo que respecta al Ecuador, el consumo interno de quinua está subestimado y es menor en relación a lo destinado a exportación. La Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo afirma que del 75% al 80% de lo producido por sus afiliados se destina a mercados internacionales, dejando la diferencia para consumo interno tanto en quinua al granel, con un aproximado de 5%, como en otros usos (La Nación, 2015).

Este porcentaje menor obedece, según datos proporcionados por el MAGAP, al bajo consumo de las familias ecuatorianas que se estima en un aproximado de 1 libra por semana. Los productos se distribuyen en supermercados, ferias, centros naturistas e industria farmacéutica (La Nación, 2015).

Ambos países destinan parte de la producción a otros usos complementarios. Entre estos se encuentran la alimentación animal, uso medicinal y otros usos industriales (Food and Agriculture Organization, 2013). Existen otros productos generados con valor agregado con base de quinua, entre los que destacan:

Para Bolivia, hojuelas, harina, barras energéticas, pastas, snacks dulces y salados, galletas, sopas y comidas deshidratadas, hamburguesas, pudines, flan, masa para pizza, entre otros (CABOLQUI, 2015).

Para Ecuador, Snacks, pasta, papillas, barras energéticas, granola, risotto, sopas instantáneas, entre otros (Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua, 2013).

## **2.2. Estadísticas de exportación**

Bolivia, históricamente, fue considerado el principal proveedor de quinua del mundo. En el último año ha sido superado de manera casi imperceptible por su principal competidor, Perú.

**Tabla 14: Exportación de Quinua de Bolivia**

	2012		Años 2013		2014	
	USD*	Ton	USD*	Ton	USD*	Ton
<b>Estados Unidos</b>	48.275	16.195	90.605	21.296	114.115	17.793
<b>Francia</b>	9.655	2.587	14.282	2.410	19.268	2.225
<b>Alemania</b>	2.682	914	8.585	1.760	13.096	1.906
<b>Países Bajos</b>	4.641	1.457	10.076	2.379	11.024	1.620
<b>Canadá</b>	5.205	1.736	10.342	2.444	10.517	1.629
<b>Australia</b>	1.887	546	5.342	1.023	9.326	1.434
<b>España</b>	288	99	2.058	409	4.470	596
<b>Bélgica</b>	240	80	1.930	460	4.193	660
<b>Reino Unido</b>	1.072	368	1.873	464	1.792	280
<b>Brasil</b>	1.587	480	2.712	684	1.426	212
<b>Otros</b>	3.380	1.201	5.454	1.417	7.410	1.150
<b>Mundo</b>	<b>78.912</b>	<b>25.663</b>	<b>153.259</b>	<b>34.746</b>	<b>196.637</b>	<b>29.505</b>
<b>USD / Ton*</b>	3,07		4,41		6,66	

\*Valores en miles de dólares

Fuente: (Centro de Comercio Internacional, 2015)

Desde el 2012 hasta los últimos datos registrados en el 2014 los ingresos del país fruto de las exportaciones se han duplicado, con un crecimiento año contra año 2012-2013 de 94%. Esto tiene su principal explicación en los esfuerzos logrados para la promoción del mismo en el 2013 con la declaratoria de este año como el “Año Mundial de la Quinua” del que se hablará posteriormente. Para el 2014, el crecimiento en porcentaje es menor, 24%, sin embargo, muestra que la tendencia del mercado para el consumo del cereal sigue en aumento.

El principal destino de las exportaciones del cereal boliviano es Estados Unidos, con una representatividad del 62% en promedio en estos tres años. El segundo mercado al que se dirigen las exportaciones es la Unión Europea, y dentro de este bloque, Francia con 8% de las ventas totales. La tendencia de crecimiento de exportaciones a este país va acorde a la presentada en general, con 29% de incremento 2012-2013 y 53% para el 2014, lo que indica que existe un mercado potencial que puede ser cubierto e incluso mejorado.

El comportamiento del volumen exportado no sigue la misma tendencia que el monto en dólares. Para el año 2013, hubo un crecimiento año a año del 35% en toneladas, sin embargo, para el 2014, existe un decremento del 15% en el volumen. Esto se debe a que Perú exportó el cereal a

menor precio. Según el diario boliviano La Razón (2015), en un artículo que toma la opinión de Jhon García, gerente de Comercialización de la Asociación de Productores de Quinua de Salinas (Apquisa), se afirma que Perú disminuyó el precio disminuyendo la calidad del grano y los sistemas de producción involucrados. Con esta estrategia, Perú se posicionó como el primer exportador de quinua a nivel mundial. El mayor precio al que se vendió el cereal explica que a pesar de haber disminuido el volumen de venta los ingresos hayan crecido.

Ecuador es el tercer exportador de quinua en el mundo, con un porcentaje menor que Bolivia y Perú.

**Tabla 15: Exportación de Quinua de Ecuador**

	2012		Años 2013		2014	
	USD*	Ton	USD*	Ton	USD*	Ton
<b>Estados Unidos</b>	1.781	644	386	107	2.304	503
<b>Países Bajos</b>	-	-	322	62	677	140
<b>Alemania</b>	572	220	319	100	238	61
<b>Canadá</b>	122	43	104	20	160	34
<b>Francia</b>	26	13	52	12	360	79
<b>España</b>	27	9	38	9	230	48
<b>Italia</b>	8	12	19	5	-	-
<b>Colombia</b>	1	0	-	-	116	20
<b>Otros</b>	-	-	287	70	1.165	232
<b>Mundo</b>	<b>2.536</b>	<b>941</b>	<b>1.527</b>	<b>386</b>	<b>5.249</b>	<b>1.116</b>
<b>USD / Ton*</b>	2,69		3,96		4,70	

\*Valores en miles de dólares

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Desde el 2012 al 2014, las exportaciones de quinua de Ecuador se duplicaron a pesar de que para el 2013 hubo una reducción del 40% del monto exportado, principalmente por las estrategias realizadas por Perú para mejorar sus exportaciones, ofreciendo mayor cantidad a menor precio. El crecimiento se debe principalmente a las actividades alineadas a la declaración del 2013 como el “Año Mundial de la Quinua” por la FAO. Para el 2015, también se observa que continúa la tendencia creciente, con un incremento de 10% frente al 2014.

Como se puede visualizar, el principal mercado para el cereal ecuatoriano es Estados Unidos con 48% de la participación. Después, las exportaciones se colocan en la Unión Europea,

teniendo como destinos Países Bajos, Francia y Alemania con una participación del 13%, 7% y 5% respectivamente, para el año 2014.

La quinua ecuatoriana ha incrementado su participación en Europa con un crecimiento aproximado de 138% hasta el 2014. Cada vez es mejor aceptado el producto ecuatoriano en este continente debido a eventos de promoción realizados, especialmente en suelo francés, donde se llevan a cabo exposiciones gastronómicas usando la quinua nacional en la preparación de platos típicos. En lo que se refiere a las exportaciones a Francia, estas han tenido un crecimiento sostenido, duplicándose del 2012 al 2013 y llegando a representar un incremento de 1284% para el 2014.

Durante inicios del 2016, se consultó los precios al menudeo de quinua real por kg en supermercados franceses como Auchan o Carrefour oscilaban entre 8,54€-11,43€ (US\$ 9,51 – US\$ 12,72)<sup>1</sup>, respectivamente. Otros puntos importantes de venta del producto son tiendas orgánicas como Biocoop o La Vie Claire, en donde los precios por kg se encuentran a 9,70€ y 11,98€ (US\$ 10,80 y US\$ 13,33)<sup>2</sup>, respectivamente.

En Carrefour, se ofertan 39 tipos productos elaborados a base de quinua de diferentes precios por kg entre los que destacan carnes marinadas, productos para bebés, sopas instantáneas a un valor de 31,30€, 16,89€ y 24,63€ (US\$ 34,84, US\$ 18,80 y US\$ 16,28), respectivamente.

Los valores se contrastan con el precio FOB para el 2015 de quinua al que se comercializó el cereal a Francia, siendo para Bolivia de US\$ 5,04/kg (Banco Central de Bolivia, 2016) y para Ecuador de US\$ 5,09/kg (Banco Central del Ecuador, 2016).

### **2.3. Exportación de quinua sobre la Balanza Comercial**

Dentro de la Balanza Comercial de Bolivia, la quinua es uno de los productos más vendidos dentro de las exportaciones no tradicionales, después de la soya y sus derivados, como se puede observar a continuación:

---

<sup>1</sup> La conversión se realizó a un tipo de cambio de 1,1131 dólares/euro del 20 de febrero del 2016 (Investing.com, 2016).

<sup>2</sup> La conversión se realizó a un tipo de cambio de 1,1131 dólares/euro del 20 de febrero del 2016 (Investing.com, 2016).

**Tabla 16: Quinua dentro de la Balanza Comercial de Bolivia**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Total Exportaciones</b>	11.968	12.328	12.991
<b>Exportaciones No tradicionales</b>	2.082	2.346	2.200
<b>Torta de Soya</b>	504	612	662
<b>Aceite de Soya</b>	290	278	294
<b>Quinua</b>	80	153	197
<b>Quinua / Exp. No tradicionales</b>	3,8%	6,5%	8,9%
<b>Quinua / Total Exportaciones</b>	0,7%	1,2%	1,5%

\*Valores en millones de dólares

Fuente: (Banco Central de Bolivia, 2013) (Banco Central de Bolivia, 2014)

El porcentaje de participación sobre las Exportaciones No Tradicionales es bajo en relación a otros cereales como la soya. En el 2012 representó un 4% del total para pasar a un 7% en el 2013, y un 9% en el 2014. A pesar de que este número tiene una baja representatividad, ha mantenido un crecimiento considerable en concordancia a lo observado anteriormente. El 2013 frente al 2012, la participación creció en un 70%, frente a un 37% para el 2014.

Sobre el total de las Exportaciones del país, la participación es pequeña debido a que el país tiene una alta dependencia de la oferta de recursos naturales, entre minerales e hidrocarburos (Banco Central de Bolivia, 2013). En el año 2012 representó el 0,7% del total exportado; el 2013, el 1,2%; y el 2014, 1,5%.

En Ecuador, por otro lado, la representatividad de la quinua dentro de las exportaciones totales se puede ver a continuación:

**Tabla 17: Quinua dentro de la Balanza Comercial del Ecuador**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Total Exportaciones</b>	23.765	24.848	25.732
<b>Exportaciones No tradicionales</b>	5.576	5.586	6.088
<b>Quinua</b>	2,54	1,53	5,25
<b>Quinua / Exp. No tradicionales</b>	0,05%	0,03%	0,09%
<b>Quinua / Total Exportaciones</b>	0,01%	0,01%	0,02%

\*Valores en Millones de dólares

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Sobre el total de exportaciones no tradicionales, representa menos del 1%, sin embargo, del 2012 al 2014 ha incrementado su participación en un 90%. Considerando su tendencia creciente, se estima que para próximos años se posicione como una alternativa no tradicional para diversificar la oferta exportable del país.

Considerando el total de exportaciones del país, la representatividad es mucho menor, tomando en cuenta que más de la mitad de lo vendido al mundo corresponde a la oferta de petróleo y sus derivados. Además, en el país los productos considerados como tradicionales (banano, flores, camarón, entre otros) ocupan otra proporción importante del total del pastel exportable.

## **2.4. Estrategias de Comercialización y Financiamiento**

### **2.4.1. 2013, Año mundial de la Quinua**

Teniendo en cuenta que las características de la quinua la convierten en un alimento fundamental en una dieta debido a su alto valor nutritivo, se consideró darle una mayor importancia y promoción a la producción y consumo de este cereal.

En esta dirección, el gobierno boliviano de la mano con instituciones del país como el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Desarrollo Rural y de Tierras propuso una iniciativa a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, FAO. La misma consistía en la “Declaratoria del Año Internacional de la Quinua” bajo el lema “Un futuro sembrado hace miles de años en reconocimiento a los pueblos”. Esta decisión contó con el respaldo de organismos multilaterales como el MERCOSUR, UNASUR, ALBA, CELAC, entre otras (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2013).

Es así como el 25 de diciembre del 2011, Naciones Unidas declara el 2013 como el “Año Internacional de la Quinua” con el fin de concientizar acerca de las propiedades nutritivas del cereal. Además el presidente boliviano, Evo Morales, fue declarado como Embajador Especial de la Quinua a Nivel Mundial (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2013).

Una vez realizada la declaración, el gobierno boliviano complementó esta estrategia con un impulso a la producción y venta del cereal desde todas las aristas. El IBCE (2013) afirma que el trabajo se realizó en los siguientes Ejes Estratégicos: i) Innovación, Desarrollo Tecnológico y Transferencia de Tecnología, ii) Preservación y Uso Sostenible de Recursos Naturales y Medio

Ambiente, iii) Comercio Interno y Externo, iv) Crédito y Financiamiento, v) Fortalecimiento Institucional Público, Privado y Comunitario y vi) Infraestructura Productiva y de Servicios. Por otro lado, el objetivo macro que se planteó para el Ecuador en el marco del Año Internacional de la Quinua fue:

“promover el sistema de producción de la quinua, sus beneficios nutricionales, la importancia cultural, agrícola, buscando el fortalecimiento de la agricultura familiar campesina, la soberanía alimentaria del país. Además, erradicar la desnutrición y malnutrición mediante la implementación de propuestas en consenso con los actores involucrados, tanto en la producción como en la industrialización, investigación, comercialización y el consumo”(Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2013)

En el Ecuador se realizaron actos entre los que se encontraron el IV Congreso Internacional de la Quinua y el Primer Simposio de Granos Andinos en julio del 2013. Estas actividades buscaban dar a conocer al país como impulsor de la investigación, producción, consumo y comercialización del cereal. La agenda comprendía degustación de platos elaborados con el cereal, charlas y talleres dirigidos a productores, entre otras actividades de fomento a la producción (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2013).

De la misma forma el MAGAP se planteó la meta de fomentar el desarrollo del cultivo de quinua en provincias de la Sierra, que entre otros aspectos incluye la ampliación del área sembrada, mejoramiento de la productividad, la promoción del uso de semilla certificada, fortalecimiento organizacional de los productores, incentivos a la producción (subsidio a través de insumos, capacitación, maquinaria), asistencia técnica, acopio y comercialización, etc., para incrementar el área de producción del cultivo en 10 mil hectáreas, en este sector (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2013).

Por último, en este año, se lanzó al mercado el Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua con la participación de cinco empresas del sector, del cual se tratará más adelante.

## **2.4.2. Ventaja competitiva**

### **2.4.2.1. Quinua Orgánica**

Bolivia ha desarrollado como ventaja competitiva al exportar quinua la producción de la misma con la categoría de “100% orgánica”. Para el 2013, la producción del país andino de quinua,



siendo el primero del mundo, alcanzaba el 70% de la producción catalogada como orgánica (La Patria, 2013). Este porcentaje ha seguido una tendencia creciente para alcanzar casi la totalidad de la producción.

La producción orgánica de la quinua garantiza una “calidad nutricional incomparable” en palabras del viceministro de Desarrollo Rural, Eugenio Rojas (2015). Esto se debe a que es producida en la región del Salar, que le provee elementos como el nitrógeno que no puede ser conseguido en otras regiones. Por tanto, la obtención de esta calidad hace que los costos de producción y comercialización sean mayores a los incurridos por otros países.

Otros países como Perú, quien en el último año ha despuntado en la producción y exportación del cereal, ofertan una quinua convencional, a un precio menor que ha sido preferido en el mercado. Por esta razón, Bolivia sigue apostando por la promoción de los valores nutricionales de su producto.

Por otro lado, Ecuador cuenta con quinua con certificación orgánica y convencional (bajo en uso de insumos externos), siendo de este último tipo la mayor parte de la producción. Por la ubicación geográfica del Ecuador y sus características climáticas, la quinua no es afectada por plagas o enfermedades importantes (PROECUADOR, 2015).

De acuerdo al INIAP, solo el 33% de la producción del Ecuador se puede categorizar como orgánica y esta se produce por las compañías ERPE y COPROBICH. Sin embargo, el fomento a la producción a través de estrategias como adquisición de maquinaria y otorgamiento de créditos para mejorar la infraestructura de procesamiento, sumado al incremento de la demanda internacional, han logrado que se incrementen el número de empresas que procesan y comercializan el cereal (PROECUADOR, 2015).

#### 2.4.2.2. Certificación de Comercio Justo

Debido a exigencias cada vez mayores del mercado francés y mundial en general, Bolivia impulsa las exportaciones de quinua bajo los estándares del Comercio Justo. La Coordinadora estatal de Comercio Justo (2013) afirma que las organizaciones bolivianas adscritas a este sistema distribuyen quinua en grano y derivados de la misma tales como pasta, galletas, dulces, entre otros. Esta iniciativa tiene su punto de inicio desde los años 90s.

Los agricultores que exportan quinua dentro de la red de Comercio Justo consideran que es una fuente de ingresos estable, en la que sienten que se reconoce un precio adecuado por su esfuerzo

y trabajo, la conservación de las prácticas ancestrales de cultivo y valoración de identidad cultural (Coordinadora Estatal de Comercio Justo, 2013). Esta valoración, si bien puede considerarse subjetiva, es parte del valor agregado que Bolivia ofrece a la venta del cereal. Garantizando mejores condiciones para los agricultores, este producto resulta más atractivo al mercado europeo, aunque no necesariamente al mercado americano que es el principal consumidor.

Una de las principales organizaciones productoras de quinua que se encuentran en la red Comercio Justo en este país andino es ANAPQUI (Asociación Nacional de Productores de Quinua). Esta agrupa a 1500 familias del altiplano, organizadas en pequeños grupos y, a su vez, en 7 asociaciones regionales. Cultivan quinua orgánica sin utilizar agroquímicos (Coordinadora Estatal de Comercio Justo, 2013).

Por parte de Ecuador, las exportaciones de quinua bajo la red de Comercio Justo han tomado mayor fuerza desde el 2009 con asociaciones específicas como COPROBICH y MCCH. Los agricultores consideran que esta alternativa de comercio representa beneficios porque se pueden alcanzar mercados internacionales sin intermediarios. Consideran que el comercio justo no se refiere únicamente al precio sino a un trabajo social, ambiental y de desarrollo del productor (Revista Líderes, 2014).

La Corporación de Productores y Comercializadores orgánicos COPROBICH es la organización que mayor porcentaje de exportación ha tenido bajo el sello de producto orgánico y de Comercio Justo, comercializando 299 toneladas métricas al año para países como Estados Unidos y Francia (La Prensa, 2015). Además, en el 2012, generó ingresos por US\$ 56.723 por la actividad exportadora. Esta asociación reúne 617 pequeños productores de los cantones de Riobamba, Colta y Guamote en Chimborazo.

Además, la organización Maquita Cushunchic, que también opera bajo la red de Comercio Justo, beneficia a 384 pequeños productores de quinua agrupados en 29 organizaciones sean los encargados de proveer esta materia prima para elaborar cuatro líneas de productos: granola, barras energéticas, galletas y pancakes (El Universo, 2014).

### **2.4.3. Planes de financiamiento al sector boliviano**

El Estado Plurinacional de Bolivia ha creado una institución cuya finalidad es la intermediación financiera de segundo piso orientada al fomento y fortalecimiento del sector agrícola, el Banco de Desarrollo Productivo (BDP SAM) (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2013).

Existen varios tipos de créditos a los que pueden acceder productores tanto grandes como pequeños, según sus condiciones particulares.

#### **2.4.3.1. Fideicomiso para el Desarrollo Productivo – FDP**

Los fondos que se manejan en fideicomisos de créditos están destinados para pequeños productores que no pueden acceder a créditos en el mercado. Entre los programas de financiamiento que otorga están por un lado el Crédito Productivo Individual y el Crédito Productivo Asociativo (Banco de Desarrollo Productivo, 2013).

El primer instrumento se otorga a actividades productivas desarrolladas por micro y pequeñas empresas enmarcadas en industrias fuera de los sectores estratégicos determinados por el gobierno (Hidrocarburos, minería y generación de energía), por lo que incluye el sector agrícola y la producción y comercialización de quinua dentro de él. Los montos a otorgar son hasta Bs. 24.000, el equivalente a US\$ 3.456,24<sup>3</sup>, para emprendedores y hasta Bs. 80.000, el equivalente a US\$ 11.520,80<sup>4</sup>, para Micro y Pequeñas Unidades productivas. Las condiciones establecidas son una tasa de interés del 6% fijo anual al productor final, con un plazo de hasta 12 años con 2 años de gracia (Banco de Desarrollo Productivo, 2013).

El segundo instrumento está dirigido a actividades productivas llevadas a cabo por productores organizados bajo una estructura definida como cooperativas, asociaciones, consorcios, que buscan un beneficio común. Los requisitos generales planteados definen que la actividad a financiar se encuentre en el sector productivo en las etapas de producción primaria, transformación con valor agregado, comercialización y servicios de turismo y no pertenezca a los sectores estratégicos antes planteados. Los montos a financiar van desde los Bs. 80.001 hasta

---

<sup>3</sup> La conversión se realizó a un tipo de cambio de USD/BOB= 0,14401 establecida el 15 de enero del 2016 por Banco Central de Bolivia.

<sup>4</sup> La conversión se realizó a un tipo de cambio de USD/BOB= 0,14401 establecida el 15 de enero del 2016 por Banco Central de Bolivia.

los Bs. 4'000.000, equivalentes a US\$ 576.040<sup>5</sup>. Las condiciones establecidas son una tasa de interés del 6% fijo anual al productor final, con un plazo de hasta 12 años con 2 años de gracia (Banco de Desarrollo Productivo, 2013).

#### 2.4.3.2. Crédito sectorial para Quinoa orgánica

Este instrumento de crédito fue creado especialmente para mejorar la producción del cereal, sin dejar de lado el cuidado del medio ambiente, a través de la compra de abonos naturales, camélidos, equipos, maquinaria, implementos agrícolas, entre otros.

Se otorga a productores de todos los tamaños, con un monto que oscila entre los Bs. 21.000, equivalente a US\$ 3.037, hasta los Bs. 350.000, equivalente a US\$ 50.617<sup>6</sup>. Ofrecen varios plazos y formas de pago según la necesidad aplicable del crédito: el capital operativo tiene 2 años de plazo y el de inversión, 5 años (Banco de Desarrollo Productivo, 2013).

A través de este crédito, se ha financiado hasta el 2012 con 47 millones de bolivianos a productores, fortaleciendo la producción ambientalmente sostenible de quinoa, en 15 municipios de los departamentos de Oruro y Potosí (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2013). Con la existencia de un instrumento financiero destinado específicamente a esta industria se puede afirmar que el mercado del mismo está tomando mayores proporciones que le permiten una mayor visibilidad como país.

#### 2.4.4. Planes de financiamiento al sector ecuatoriano

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en el país, de la mano con el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional, ha impulsado el incremento de la producción del cereal a través del otorgamiento de créditos para pequeños y medianos productores, especialmente de las provincias de Chimborazo y Cotopaxi. En esta última provincia, en el año 2014 el BNF entregó 300 mil dólares a 670 productores del cereal pertenecientes a la Corporación COPROBICH. Esto con la finalidad de incrementar el capital de trabajo de los agricultores para invertir en compra de semillas certificadas como orgánicas que permitan aumentar el volumen exportado a Estados Unidos y la Unión Europea. Además se

---

<sup>5</sup> La conversión se realizó a un tipo de cambio de USD/BOB= 0,14401 establecida el 15 de enero del 2016 por Banco Central de Bolivia.

<sup>6</sup> La conversión se realizó a un tipo de cambio de USD/BOB= 0,14401 establecida el 15 de enero del 2016 por Banco Central de Bolivia.

pretende mejorar el rendimiento de las hectáreas producidas (Banco Nacional de Fomento, 2015).

Por otro lado, en el mismo año el MAGAP entregó equipos, especialmente tractores y trilladoras para mejorar el proceso de producción y tratamiento de la quinua para comercialización (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2014).

#### **2.4.5. Formación de CABOLQUI (Cámara Boliviana de Exportadores de Quinua y productos orgánicos)**

CABOLQUI es una organización sin fines de lucro que busca el desarrollo integral de todos los actores que participan en la cadena de producción y comercialización de Quinua. Promueve la responsabilidad social y con el medio ambiente, el desarrollo de pequeños agricultores y la producción de carácter orgánico (CABOLQUI, 2015).

Esta institución fue creada en el 2005 por un grupo de empresas procesadoras, transformadoras y exportadoras de quinua comprometidas con el desarrollo del país. Tienen como objetivo generar soluciones concretas a los desafíos que se presentan en esta actividad (CABOLQUI, 2015).

CABOLQUI funciona con el aporte de un porcentaje mensual del monto de las exportaciones de las 11 empresas participantes, fondos con los que emprenden proyectos que se enmarcan en tres ejes de acción: Coadyuvar y fomentar la producción orgánica de quinua, de manera ecológica y socio-económicamente sostenible que beneficie a los agricultores del Altiplano Sur; promocionar el desarrollo de productos orgánicos acabados valorizando la materia prima nacional y permita generar empleo e incrementar la exportación de productos con valor agregado; y desarrollar mercados a través del posicionamiento de la Quinua Real, fomentando además el consumo interno (CABOLQUI, 2015).

La exportación en conjunto de los miembros de la Cámara constituye más del 70% de las exportaciones totales del cereal. Las empresas se distinguen por el trabajo conjunto con los proveedores, formando relaciones de confianza y alianzas estratégicas a largo plazo (CABOLQUI, 2015).

Entre los proyectos que viene desarrollando la Cámara en beneficio de sus miembros se encuentra la ejecución de uno de cooperación técnica de US\$3'997.000 aprobado por el Fondo Multinacional de Inversiones (FOMIN) adscrito al Grupo del Banco Interamericano de

Desarrollo, para aumentar el ingreso de los pequeños productores de quinua orgánica, que viven en la comunidad de Ayamaya en el departamento de la Paz, y reducir la degradación de los recursos naturales asociados con la producción del cereal. La iniciativa aprobada se enfocará en el aprovechamiento del uso productivo de tierras áridas y la adopción de mejores técnicas de producción (FOMIN, 2015).

Los miembros consideran que la formación de esta asociación ha constituido un beneficio para ellos como exportadores debido a que les permite tener presencia internacional de mucha mayor fuerza que si lo hicieran de forma independiente. Esto les ha otorgado mayor capacidad de negociación y cubrimiento de demanda, les ha permitido alcanzar una mayor notoriedad como sector ante el estado para obtener apoyo, visibilidad ante organismos internacionales, etc. (CABOLQUI, 2013).

#### **2.4.6. Formación del Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua**

El Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua es una organización fundada el 12 de marzo del 2013, constituido por 5 empresas productoras y comercializadoras del cereal: Maquita MCCH, Fundamyf, Cereales Andinos, Rogetore & Franco y Urcupac. Las empresas del Consorcio, trabajan con grupos vulnerables como mujeres y grupos étnicos beneficiando directa e indirectamente a más de 10.000 familias de pequeños productores que se dedican al cultivo de la quinua en las provincias de Imbabura, Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo. (Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua, 2013).

Este consorcio se ha planteado como objetivo el posicionamiento de la quinua en grano junto a otros productos con valor agregado en mercados principalmente internacionales. Los esfuerzos conjuntos se dirigen a lograr reconocimiento del cereal ecuatoriano a través de la participación en ferias internacionales, estudios de mercado, diversificación e innovación de productos y consolidación de volúmenes de exportación (Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua, 2013) (Tapia, 2015).

Las empresas Maquita MCCH y Fundamyf representan un 30% de las exportaciones de quinua que hace Ecuador, por lo que su inclusión en el consorcio ocasiona que sea este uno de los principales proveedores ecuatorianos del cereal. Si bien todos los miembros del consorcio tienen como producto la quinua al granel, cada empresa está especializada en distintos elaborados por lo que a nivel internacional logran complementarse (Ortega, 2013).

La estrategia del Consorcio se enfocó en un inicio en tres mercados objetivo: Alemania, Reino Unido y Suecia. Pero además confirmó su participación en ferias agroalimentarias y gastronómicas en países en los que ya se tiene presencia como Estados Unidos y Francia para reforzar la participación en el mercado (Ortega, 2013).

Por el tiempo que tiene de formación todavía no puede ofrecer resultados destacables ya que se encuentra en proceso de consolidación.

## **2.5. Análisis de la estructura financiera de la producción y comercialización de quinua**

### **2.5.1. Quinoa Foods Company**

Quinoa Foods Company es una PYME mayorista boliviana, fundada en 2002, para ser el principal proveedor de soluciones de alimentos basados en quinua real para sus clientes. Fundada por el Sr. Juan Pablo Seleme, esta empresa constituye el principal proveedor de quinua real del mayor distribuidor de alimentos orgánicos de Estados Unidos y se encuentra entre los principales proveedores del mercado europeo (Quinoa Foods Company, 2015).

La quinua real que ofertan al mercado proviene de más de cincuenta agricultores asociados a Quinoa Foods Company y a cerca de cien agricultores independientes. Quinoa Foods Company tiene la política de mejorar el nivel de vida de los agricultores de quinua, pagando mayores precios que los del mercado (Quinoa Foods Company, 2015).

#### **2.5.1.1. Análisis Dupont**

Para realizar el análisis Dupont de la empresa Quinoa Foods, se incluye a continuación el Estado de Resultados y el Balance General de la empresa.

**Tabla 18: Estado de Resultados simplificado de la Empresa Quinoa Foods 2012-2014**

	2012		2013		2014	
	Bolivianos	Dólares	Bolivianos	Dólares	Bolivianos	Dólares
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 35.235.499	\$ 5.062.572	\$ 23.849.247	\$ 3.426.616	\$ 37.578.010	\$ 5.399.139
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 118	\$ 17	\$ 26	\$ 4	\$ 84.354	\$ 12.120
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 35.235.617	\$ 5.062.589	\$ 23.849.273	\$ 3.426.620	\$ 37.662.364	\$ 5.411.259
<b>COSTOS</b>	\$ 30.385.541	\$ 4.365.739	\$ 19.115.899	\$ 2.746.537	\$ 31.508.211	\$ 4.527.042
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 4.325.294	\$ 621.450	\$ 4.137.988	\$ 594.539	\$ 4.772.914	\$ 685.764
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 22.674	\$ 3.258	\$ (51.526)	\$ (7.403)	\$ 49.109	\$ 7.056
Gastos Financieros	\$ 500.209	\$ 71.869	\$ 636.623	\$ 91.469	\$ 832.116	\$ 119.557
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	\$ 35.233.718	\$ 5.062.316	\$ 23.838.984	\$ 3.425.141	\$ 37.162.350	\$ 5.339.418
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 1.899	\$ 273	\$ 10.289	\$ 1.478	\$ 500.014	\$ 71.841

\*El Estado de Resultados a detalle se incluye en el Anexo 1

Fuente: (ASFI, 2015)

	2012		2013		2014	
	Bolivianos	Dólares	Bolivianos	Dólares	Bolivianos	Dólares
<b>ACTIVO</b>						
Activo Corriente	\$ 15.109.168	\$ 2.170.857	\$ 13.512.310	\$ 1.941.424	\$ 13.397.395	\$ 1.924.913
Activo no Corriente	\$ 5.909.209	\$ 849.024	\$ 7.935.144	\$ 1.140.107	\$ 7.865.757	\$ 1.130.138
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 21.018.377	\$ 3.019.882	\$ 21.447.454	\$ 3.081.531	\$ 21.263.152	\$ 3.055.051
<b>PASIVO</b>						
Pasivo Corriente	\$ 4.745.969	\$ 681.892	\$ 5.683.445	\$ 816.587	\$ 5.472.675	\$ 786.304
Pasivo no Corriente	\$ 14.328.552	\$ 2.058.700	\$ 13.911.874	\$ 1.998.832	\$ 12.389.111	\$ 1.780.045
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 19.074.521	\$ 2.740.592	\$ 19.595.319	\$ 2.815.419	\$ 17.861.786	\$ 2.566.349
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 1.943.856	\$ 279.290	\$ 1.852.135	\$ 266.111	\$ 3.401.366	\$ 488.702
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 21.018.377	\$ 3.019.882	\$ 21.447.454	\$ 3.081.531	\$ 21.263.152	\$ 3.055.051

\*El Balance General a detalle se incluye en el Anexo 2

Fuente: (ASFI, 2015)



**Tabla 20: Análisis DUPONT Quinoa Foods Co.**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Eficiencia operativa	0,00	0,00	0,01
Eficiencia de uso de activos	1,68	1,11	1,77
Apalancamiento	10,81	11,58	6,25
<b>DUPONT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>	<b>0,15</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la información de los Estados Financieros

En lo que respecta a la eficiencia operativa de la empresa, la misma presenta una estructura de costos que representa casi la totalidad de los ingresos, dejando un margen de ganancias que para el 2014 llegó a ser de 1,3%. Los egresos de la empresa se encuentran concentrados en los costos que vienen de la operación de la misma, ya que, debido a la naturaleza del negocio, el cultivo y procesamiento de la quinua orgánica es intensivo en mano de obra para asegurar la calidad requerida para la exportación.

Por otro lado, la rotación de los activos, en promedio de los tres años analizados, es de 1,52 veces en el año. Esto indica alta eficiencia en el uso de los mismos. El resultado se explica porque se tiene una mayor proporción de activos corrientes sobre los no corrientes, y dentro de estos primeros, el 65% de los mismos se traducen en inventarios, que dado que es producto agrícola de ciclo corto destinado a la exportación, la producción no se almacena por largos períodos sino que se distribuye de forma inmediata. También se encuentran las cuentas por cobrar, lo que significa que la empresa maneja una política de crédito con los clientes con plazos menores a un año (Quinoa Foods Company, 2015).

El multiplicador de Apalancamiento Financiero que los activos representaban hasta el 2013 un promedio de 10 veces el patrimonio de los accionistas, situación que para el 2014 disminuyó a una proporción de 6 veces. Consecuentemente, se puede observar que existe un alto grado de apalancamiento en terceros, principalmente con deuda a largo plazo por préstamos para mejorar la infraestructura del negocio y la flota de autos para distribución.

Por último, se puede observar una notable mejora para el 2014 de la rentabilidad sobre el patrimonio invertido por los accionistas de la empresa, llegando a ser del 15%, con un

crecimiento de 25 veces frente al presentado en el 2012, destacando la prominencia del apalancamiento frente al retorno sobre los activos.

La empresa presenta una tendencia creciente de sus ingresos de un 7% en el período estudiado, con una proyección de crecimiento de costos operacionales de 5%. Proponiendo un escenario con estas premisas y considerando que la estructura del balance general se mantuviera como ha sido el comportamiento en este mismo período, se podría estimar una mejora del rendimiento sobre la inversión que alcanzaría un 30%.

## 2.5.2. Cereales Andinos

Cereales Andinos es una empresa dedicada al fortalecimiento de la cadena de valor de la quinua ecuatoriana. Abarca todas las etapas del proceso productivo: siembra, cosecha, procesamiento e industrialización (Cereales Andinos, 2015).

Desde su inicio, hace 9 años, apoya a amplios sectores de pequeños agricultores dedicados al cultivo de quinua y otros granos andinos. Elabora productos con valor agregado a base de quinua como granola, hojuelas de quinua, y snacks. Se encuentra presente en todas las cadenas minoristas ecuatorianas (Tapia, 2015). Desde el 2012, exporta quinua en grano con estándares internacionales.

### 2.5.2.1. Análisis Dupont

Para realizar el análisis Dupont de la empresa Cereales Andinos, se incluye el Estado de Resultados y el Balance General de la empresa.

**Tabla 21: Estado de Resultados de la empresa Cereales Andinos 2012-2014**

	2012	2013	2014
Ingresos por actividades ordinarias	\$ 521.183	\$ 642.451	\$ 833.505
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 521.183</b>	<b>\$ 642.451</b>	<b>\$ 833.505</b>
<b>COSTOS</b>	<b>\$ 469.262</b>	<b>\$ 558.969</b>	<b>\$ 663.603</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>	<b>\$ 85.430</b>	<b>\$ 83.092</b>	<b>\$ 111.497</b>
Gastos Administrativos	\$ 67.962	\$ 59.095	\$ 83.623
Gastos Financieros	\$ 17.468	\$ 23.997	\$ 27.874
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 554.691</b>	<b>\$ 642.060</b>	<b>\$ 775.100</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ (33.508)</b>	<b>\$ 391</b>	<b>\$ 58.405</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016)

**Tabla 22: Balance General Simplificado de la empresa Cereales Andinos 2012-2014**

	2012	2013	2014
<b>ACTIVO</b>			
Activo Corriente	\$ 139.690	\$ 158.923	\$ 152.021
Activo no Corriente	\$ 474.033	\$ 454.848	\$ 611.509
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 613.723</b>	<b>\$ 613.771</b>	<b>\$ 763.530</b>
<b>PASIVO</b>			
Pasivo Corriente	\$ 320.268	\$ 368.675	\$ 155.506
Pasivo no Corriente	\$ 209.994	\$ 161.496	\$ 304.381
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 530.262</b>	<b>\$ 530.172</b>	<b>\$ 459.886</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 83.461</b>	<b>\$ 83.599</b>	<b>\$ 303.644</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 613.723</b>	<b>\$ 613.771</b>	<b>\$ 763.530</b>

\*El Estado de Resultados a detalle se incluye en el Anexo 3

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016)

**Tabla 23: Análisis DUPONT de Cereales Andinos**

	2012	2013	2014
Eficiencia operativa	(0,06)	0,00	0,07
Eficiencia de uso de activos	0,85	1,05	1,09
Apalancamiento	7,35	7,34	2,51
<b>DUPONT</b>	<b>(0,40)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,19</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la información de los Estados Financieros

En lo referente a eficiencia operativa, la empresa ha sufrido una transición de presentar pérdidas en el ejercicio en el año 2012 a tener un margen de utilidad de 7%. Ésta presenta una estructura de costos que deja márgenes ajustados con una tendencia creciente. Dentro de los egresos, los costos operacionales constituyen la mayor proporción y dependen de la mano de obra y materias, rubros propios del giro del negocio.

La eficiencia en el uso de activos también presenta una tendencia creciente con un promedio de rotación de los mismos de 1 vez por año. Es decir, que los activos son eficientemente utilizados en la generación de los ingresos fruto de la operación de la compañía. La mayor proporción de los activos de la compañía son a largo plazo e incluyen planta, maquinaria y equipos que permiten la industrialización de la quinua para la fabricación de los productos con valor agregado que ofertan. Disponen además de inventarios con alta rotación que siguen la misma lógica descrita con anterioridad.

Los activos de la compañía hasta el 2013 representaban 7 veces el patrimonio de la misma, estando así fuertemente apalancada en terceros. Para el año 2014, la proporción disminuyó a 2,5 veces, contando con mayor inversión de capital por parte de los propietarios. Los pasivos a corto plazo constituían la porción más grande del total hasta el año 2013, destacando obligaciones con instituciones financieras y anticipos de clientes, sin embargo, en el último año, los pasivos pasaron en su mayoría a ser de largo plazo por créditos para mejora de la planta procesadora.

Tomando en cuenta, el análisis anterior se puede observar que el retorno sobre la inversión realizada ha mejorado notablemente en estos años llegando a ser de 19% en el 2014.

Considerando un escenario con premisas de un crecimiento de ingresos de 27% y de costos de 18%, promedio de los últimos años, y manteniendo la estructura de balance general del último año con los cambios optados por los propietarios, se estimaría una mejora del retorno sobre la inversión que llegaría a un 40%.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Francia presenta un mercado en crecimiento con potencialidad para el incremento del volumen exportado de quinua para quienes ya se encuentran en el mercado y de nuevos ofertantes. El cereal tiene presencia no sólo en minoristas relacionados con productos orgánicos sino también en grandes cadenas comerciales tanto para el producto a granel como para otros con valor agregado.

Bolivia es un país con mayor madurez en la producción de quinua por los años de experiencia en el sector, a diferencia de Ecuador, que ha mostrado mayor interés por el cereal en el último período. Bolivia fue por mucho tiempo el primer productor de quinua del mundo (superado en los dos últimos años por Perú), por lo que el número de hectáreas producidas y las toneladas obtenidas representan 10 veces más de lo obtenido en Ecuador.

Sin embargo, el rendimiento de la producción ha sido similar entre ambos países e incluso en el último año Ecuador ha presentado un rendimiento que duplica el boliviano, mostrando una mayor eficiencia en el cultivo del cereal sobre, incluso, otros productos considerados tradicionales.

A raíz de la declaratoria del Año Internacional de la Quinua, tanto Bolivia como Ecuador desarrollaron planes para promover y mejorar el cultivo de quinua. Bolivia le ha dado un enfoque a la investigación para generar mayor rendimiento e implementar tecnología en la cadena productiva sin afectar la calidad. Ecuador se ha enfocado en la tecnificación de la producción y capacitación de los agricultores, además de entregar semillas de calidad.

La naturaleza de la producción de quinua ha impulsado la creación de asociaciones entre agricultores para buscar beneficios comunes mayores tanto en Bolivia como en Ecuador. Sea por localización o por afinidad en su actividad productiva, estos son una alternativa que ha resultado en créditos para aumentar la infraestructura y tecnología de producción, consolidación

de la demanda para exportar, mayor poder de negociación tanto nacional como internacionalmente, desarrollo de la calidad de vida de los pequeños agricultores, entre otros.

El mayor porcentaje de la producción de quinua en Bolivia y Ecuador está destinada a la exportación. Esto en parte porque están subvalorados y poco promocionados los beneficios nutricionales del cereal en el mercado interno, por lo que están generando estrategias que incrementen el consumo las cuales ya han dado sus primeros resultados, pero todavía deben madurarse.

Bolivia ha desarrollado más de 15 tipos de productos con valor agregado a la quinua al granel que está comercializando internacionalmente. Ecuador, aunque todavía depende en mayor medida de la venta de quinua sin procesar, también ha desarrollado 7 tipos de productos que se están comercializando en mercado externo.

El precio de la quinua boliviana y ecuatoriana ha presentado una tendencia creciente en los últimos años. Adicionalmente, el precio con el que se ha comercializado a Francia sigue la misma tendencia, siendo incluso mayor al precio internacional del cereal y del total de las exportaciones de cada país.

Bolivia ha mantenido una tendencia al alza en ingresos por exportación de quinua que viene por el precio más que por el volumen exportado. Ecuador, por su parte, tiene perspectivas de crecimiento tanto en ingresos como en volumen que le permitirían aumentar su participación de mercado donde ya tenga presencia e incursionar en nuevos destinos.

Bolivia cuenta con una mayor participación de mercado en Francia que Ecuador, no solo porque tienen mayor antigüedad en las relaciones comerciales sino porque ofertan una quinua orgánica, mejor valorada por el mercado destino, y han logrado atender los volúmenes demandados llegando incluso a no necesitar intermediarios para entregar a grandes minoristas.

La mayoría de la cadena de valor de Bolivia y Ecuador en el mercado francés llega hasta la colocación del producto en manos de intermediarios que elaboran productos o los procesan para venderlos en presentaciones que son preferidas por el consumidor. Son pocas las asociaciones y no existen empresas individuales que expandan la cadena hasta los minoristas y menos aún, al consumidor final. El margen existente entre el precio de venta del país y el precio de venta a

cliente final llega a ser del 50% adicional por kg en quinua al granel y hasta 10 veces más por kg en productos elaborados que podría ser aprovechado por los países de origen.

La declaratoria del 2013 como el Año Internacional de la Quinua permitió a los países productores la generación de estrategias que permitan atraer la atención de diversos sectores hacia la producción de en ámbitos como Innovación, desarrollo tecnológico, preservación y uso sostenible de recursos naturales y medio Ambiente, impulso al comercio interno y externo y al consumo por la promoción de las cualidades del cereal, formas de financiamiento y formulación de políticas públicas.

El mercado francés valora como un requisito fundamental para el consumo de quinua que esta sea catalogada como orgánica. Bolivia trabaja en pos de cumplir al 100% este objetivo y está muy cerca de lograrlo. Ecuador por su parte todavía produce en una proporción de 7 a 1 quinua convencional frente a orgánica.

Otro requisito importante para el acceso de quinua a Francia es la inclusión de los agricultores dentro de la red de Comercio Justo que garantice que las condiciones de vida y trabajo de ellos sean las adecuadas dentro de esta actividad. Bolivia tiene más de 1500 pequeños agricultores con la certificación, pertenecientes a diversas asociaciones. Ecuador cuenta con dos organizaciones con la certificación que agrupan a casi 1000 productores.

El gobierno boliviano ha procurado ofrecer alternativas de financiamiento que fomenten la producción de quinua en el país a través de la definición de dos líneas de crédito para agricultores de productos no tradicionales y una de ellas específica para este cereal, beneficiando a una gran cantidad de productores. Por otro lado, Ecuador ha otorgado créditos pero de forma puntual para organizaciones productoras sin establecer condiciones específicas accesibles a los demás agricultores del sector.

El caso de asociación con mayor trascendencia en ambos países es la formación de Consorcios de Exportación. Para el caso boliviano, CABOLQUI, con 11 empresas y 10 años de experiencia, constituye el 70% del volumen exportado y ha logrado generar beneficios como créditos para el fomento de la producción. En Ecuador, el Consorcio de Exportadores tiene 2 años de formación y, con 5 empresas, representa el 30% del volumen exportado y todavía no se pueden ver resultados concluyentes de su operación.

Comparando la estructura financiera de la actividad productora y comercializadora de ambos países, se puede concluir que a nivel de ingresos tienen una tendencia creciente para los próximos años, teniendo un enfoque de exportación y elaboración de productos con valor agregado.

Los márgenes de utilidad oscilan entre 2% y 7%, con una alta dependencia de costos de mano de obra y otros relacionados a la operación del negocio. Coinciden con una alta rotación de activos, especialmente los inventarios, dada la naturaleza del producto. Presentan además un elevado nivel de apalancamiento en terceros principalmente para la adquisición de implementos que mejoren la infraestructura de las plantas productoras e incrementen la producción.

El retorno sobre la inversión reflejado va desde un 15% a 19% con proyecciones de crecimiento positivas.



## **Recomendaciones**

Dada la situación del rendimiento presentado en la producción de quinua en Ecuador, se recomienda promover el cultivo del cereal procurando un rendimiento similar al presentado en el 2014, destinando un mayor número de hectáreas al cultivo del cereal. Esto de la mano con el apoyo del Gobierno para otorgar semillas de calidad y asesorías para una producción eficiente.

Si bien Ecuador ha considerado la asociación entre productores, podría generarse mayores beneficios para las mismas desde el Gobierno favoreciendo el trabajo conjunto, como créditos para financiamiento, talleres de capacitación, investigación y desarrollo, etc.

Ecuador debe aprovechar la potencialidad del mercado interno de la quinua y generar estrategias que favorezcan el consumo. Estas pueden ser: Elaboración de campañas por parte del Ministerio de Salud en las que se promocióne los beneficios nutricionales del cereal, Elaboración de Ferias gastronómicas y distribución de recetarios para que se enseñe a la población diferentes preparaciones del mismo, Inclusión de alimentos preparados con el cereal en el desayuno escolar de los estudiantes, entre otras.

Ecuador debería apostar aún más por las empresas que generan productos de quinua con valor agregado a través de financiamiento o capacitación para obtener una mayor variedad a precios y volúmenes competitivos que le permitan llegar a los empresarios con el producto final y la marca ecuatoriana hasta los minoristas de cadenas internacionales.

Las exportaciones de quinua ecuatoriana podrían orientarse a mercados que le den mayor valor a las características particulares del cereal en lugar de al volumen adquirido, como es el caso del mercado francés. Así podría potencializarse la obtención de certificados de producción orgánica y de comercio justo, para no competir por precio sino por beneficios otorgados. Sin embargo, deben ir de la mano con el aumento de la producción que permita cubrir la demanda insatisfecha y fortalecer las relaciones asociativas que otorguen mayor poder de negociación.

Una recomendación a largo plazo es la evaluación de la factibilidad de extender la cadena de distribución de la quinua ecuatoriana hasta al menos los minoristas internacionales, con la oferta de quinua al granel y más aún productos elaborados para aprovechar los márgenes de ganancias por los precios que están dispuestos a pagar los consumidores por productos que cumplan sus expectativas.

Es necesario que el país produzca más quinua certificada como orgánica para poder abarcar mayor mercado francés. Para esto es necesario que el gobierno brinde capacitación para los agricultores acerca de las implicaciones en el sistema productivo que tiene la certificación y más aún, se otorgue financiamiento para adecuar las instalaciones y los procesos pertinentes que permitan la obtención del mismo.

De la mano con la certificación orgánica, hay que enfocarse en la inclusión de productores dentro de la Red de Comercio Justo. Esto no solo garantizaría mejor acceso al mercado francés sino una mejora considerable en las condiciones de vida de los agricultores de quinua, viendo en la producción del cereal una opción más viable de cultivo.

Tomando en cuenta la potencialidad de producción de quinua que posee el país, siendo este un cultivo de ciclo corto y que no necesita condiciones específicas para su crecimiento, el MAGAP de la mano con instituciones financieras podría analizar la creación de un fondo dedicado al cultivo de quinua accesible para los pequeños agricultores del sector y otras asociaciones, tomando el ejemplo boliviano.

Se debe fortalecer la actividad realizada por el Consorcio de Exportadores para encontrar beneficios en financiamiento, negociación en conjunto, descuentos y demás, de manera que resulte más atractiva a otras empresas que puedan unirse.

Teniendo en cuenta que los costos operacionales en las empresas productoras y comercializadoras de quinua representan gran parte de los ingresos, se podría optar por la tecnificación de la producción e industrialización que redujera el porcentaje de costos generando mayor eficiencia en los procesos.

## BIBLIOGRAFIA

- Agencia Peruana de Cooperación Internacional. (2007). *Estudio de Mercado para la Quínoa y la Kiwicha en Francia*. Lima: Agencia Peruana de Cooperación Internacional.
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (03 de febrero de 2014). *Estados Unidos tiene apetito por la quinua de Bolivia, Perú y Ecuador*. Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de Andes: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/estados-unidos-tiene-apetito-quinua-bolivia-peru-ecuador.html>
- ALADI- FAO. (2014). *Tendencias y Perspectivas del Comercio Internacional de Quinua*. Santiago.
- América Economía. (09 de Septiembre de 2012). Bolivia se convierte en el principal exportador de gas de Sudamérica. *América Economía*.
- ARGENCERT. (2015). *Certificación Orgánica*. Recuperado el 30 de octubre de 2015, de ARGENCERT. Servicios internacionales de Certificación: <http://argencert.com.ar/sitio/certificaciones-y-servicios/certificacion-organica/>
- ASFI. (2015). *Mercados Regulados: Quinua Foods Company S.R.L.* Recuperado el 30 de Octubre de 2015, de Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero: [https://www.asfi.gob.bo/reportes\\_asp/rmi/tarjeta.asp?c=53064&t=3](https://www.asfi.gob.bo/reportes_asp/rmi/tarjeta.asp?c=53064&t=3)
- Banco Central de Bolivia. (2013). *Bolivia: Principales productos exportados al mundo, según volumen y valor*. La Paz: Banco Central de Bolivia.
- Banco Central de Bolivia. (2013). *Reporte de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional*. La Paz: Banco Central de Bolivia.
- Banco Central de Bolivia. (2014). *Reporte de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional*. La Paz: Banco Central de Bolivia.
- Banco Central de Bolivia. (2016). *Información Económica*. Obtenido de Banco Central de Bolivia: <https://www.bcb.gob.bo/?q=estad-sticas-semanales>
- Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2015). *Publicaciones de Banca Central*. Recuperado el 01 de Febrero de 2016, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/756>
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2016). *CONSULTA DE TOTALES POR NANDINA - PAIS*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de Banco Central del Ecuador:

- <http://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaTotXNandinaPaisConGrafico.jsp>
- Banco de Desarrollo Productivo. (20 de Julio de 2013). *Fideicomiso para el Desarrollo Productivo - FDP*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de Banco de Desarrollo Productivo: [http://www.bdp.com.bo/es/Fideicomiso\\_fdp.php#](http://www.bdp.com.bo/es/Fideicomiso_fdp.php#)
- Banco Nacional de Fomento. (07 de Enero de 2015). *Chimborazo: productores de quinua reciben crédito por 300 mil dólares*. Obtenido de Banco Nacional de Fomento: [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=541%3A671-productores-de-quinua-se-benefician-cpn-credito-asociativo-en-chimborazo&catid=27%3Anoticias-principales&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=541%3A671-productores-de-quinua-se-benefician-cpn-credito-asociativo-en-chimborazo&catid=27%3Anoticias-principales&lang=es)
- Bazile, D., Bertero, D., & Nieto, C. (2014). *Estado del Arte de la Quinoa en el Mundo en 2013*. Santiago de Chile: FAO.
- CABOLQUI. (2015). *Acerca de nosotros*. Recuperado el 28 de octubre de 2015, de Cámara Boliviana de Exportadores de Quinoa y Productos Orgánicos – CABOLQUI: <http://www.cabolqui.org/es/cabolqui/>
- CABOLQUI, E. m. (1 de julio de 2013). Historias de éxito de los exportadores bolivianos de quinua. (CABOLQUI, Entrevistador)
- Cano, M. J., & Beviá, B. (2010). Estrategias y Plan de Internacionalización. *Escuela de Organización Industrial*, 8.
- Centro de Comercio Internacional. (2015). *Trade Map*. Recuperado el 27 de septiembre de 2015, de Centro de Comercio Internacional: [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)
- Centro de Comercio Internacional. (2015). *Trade Map*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de ITC: [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)
- CEPEC. (2012). *Centro para la Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba*. Recuperado el 25 de Julio de 2015, de Estrategia de Exportación: <http://www.cepec.cu/es/capitulo3>
- Cereales Andinos. (2015). *Acerca de Nosotros*. Recuperado el 13 de Enero de 2016, de Cereales Andinos: [http://www.cerealesandinos.com/?page\\_id=21573&lang=es](http://www.cerealesandinos.com/?page_id=21573&lang=es)

- Consortio Ecuatoriano de Exportadores de Quinoa. (2013). *Empresas del Consortio*. Obtenido de Consortio Ecuatoriano de Exportadores de Quinoa: [http://quinoaecuador.com/?page\\_id=55](http://quinoaecuador.com/?page_id=55)
- Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo. (2015). *¿Qué es?* Recuperado el 14 de octubre de 2015, de Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo: <http://www.cecjecuador.org.ec/comercio-justo/que-es/>
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (18 de Febrero de 2013). *La quinua de Comercio Justo aporta ingresos estables a las organizaciones campesinas y consolida sus prácticas ecológicas*. Recuperado el 30 de Octubre de 2015, de Coordinadora Estatal de Comercio Justo: <http://comerciojusto.org/la-quinua-de-comercio-justo-aporta-ingresos-estables-a-las-organizaciones-campesinas-y-consolida-sus-practic-as-ecologicas/>
- Cuadrado Alvear, S. A. (2012). *La quinua en el Ecuador: situación actual y su industrialización*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2004). *Negocios Internacionales* (4ta ed.). México: Pearson Education.
- El Universo. (02 de Noviembre de 2014). Proyecto de comercialización de quinua ecuatoriana tiene apoyo de Diputación española. *El Universo*.
- El Universo. (15 de enero de 2015). \$ 77.530 millones recibió Ecuador en 7 años por exportación petrolera. *El Universo*.
- European Commision. (02 de Diciembre de 2015). *Export Help Desk*. Recuperado el 02 de Febrero de 2015, de European Commision: <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tarriif&prodLine=&languageId=ES&tariicCode=1008500000&partnerId=ec&reporterId=fr&simulationDate=03%2f02%2f2016&simDate=20160203&nomenCmd=&resultPage=importtarriifs&mode=>
- Fairtrade International. (2014). *Tabla de Precios Mínimos Y Prima de Comercio Justo*. Bonn: Fairtrade International.
- FAOSTAT. (2015). *Statistics Division*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS: <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/E>
- FOMIN. (25 de junio de 2015). *Organización, trazabilidad y tecnología ayudarán a aumentar la producción sostenible de la quinua real orgánica boliviana*. Recuperado el 28 de

- Octubre de 2015, de Fondo Multilateral de Inversiones. MIembro del Grupo BID:  
[http://www.fomin.org/es-  
es/PORTADA/Noticias/Comunicadosdeprensa/ArtMID/3819/ArticleID/2433.aspx](http://www.fomin.org/es-es/PORTADA/Noticias/Comunicadosdeprensa/ArtMID/3819/ArticleID/2433.aspx)
- Food and Agriculture Organization. (2013). *Usos de la Quinoa*. Obtenido de Quinoa 2013 Año Internacional: <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/use/es/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2002). Dependencia de la exportación de un solo producto agrícola en los países en desarrollo: magnitud y tendencias. *Selección de temas relacionados con las negociaciones de la OMC sobre agricultura*, 242-262.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2011). *La Quinoa: Cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial*. La Paz: FAO. Oficina regional para América Latina y el Caribe.
- Food and Agriculture Organization to the United Nations. (2013). *Valor nutricional de la Quinoa*. Obtenido de Quinoa 2013. Año Internacional: <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/nutritional-value/es/>
- García, A. (23 de Octubre de 2012). *Prima de comercio justo, un pago adicional para pequeños productores*. Obtenido de Fundación Eroski: [http://www.consumer.es/web/es/solidaridad/economia\\_solidaria/2012/10/23/213886.php](http://www.consumer.es/web/es/solidaridad/economia_solidaria/2012/10/23/213886.php)
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Education.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- González López, I., Martínez Senra, A. I., Otero Neira, M. I., & González Vásquez, E. (2009). *Gestión del comercio exterior*. Madrid: ESIC.
- Horngren, C. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México: Pearson Education.
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior. (2004). *Cifras del Comercio Exterior Boliviano. Comercio Exterior*, 6.
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior. (2013). La Quinoa Boliviana traspasa fronteras para el consumo mundial. *Comercio Exterior: Un mundo de oportunidades*, 1-26.
- Investing.com. (20 de Febrero de 2016). *EUR/USD*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de Investing.com: <http://es.investing.com/currencies/eur-usd>

- Jornada. (18 de diciembre de 2012). Quinoa Foods Company S.R.L. emite pagarés con margen autorizado de \$us. 250 mil. *Jornada*. Obtenido de <http://www.jornadanet.com/n.php?a=84951-1>
- La Nación. (14 de Enero de 2015). Productores de quinua en Chimborazo recibieron crédito por \$300 mil. *La Nación*.
- La Patria. (25 de Marzo de 2013). Según FAO, Bolivia produce el 70 % de la quinua orgánica en el mundo. *La Patria*.
- La Prensa. (29 de Enero de 2015). Empresarios indígenas de Chimborazo exportan quinua. *La Prensa*.
- La Razón. (04 de agosto de 2015). Gobierno: Bolivia no exporta tanta quinua como Perú porque su producción es ‘orgánica’ y no ‘convencional’. *La Razón*.
- Lazcano, M. (03 de Julio de 2015). Consumo de quinua en el país sube a 14.600 t. *La Razón*.
- Lira Briceño, P. (11 de Abril de 2013). *El Modelo Dupont*. Obtenido de Diario Gestión: <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/04/el-modelo-dupont-parte-1.html>
- Martínez Aldana, C., Corredor Villalba, Á., & Herazo Cueto, G. (2006). *Negocios Internacionales: Estrategias Globales*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2013). "Año Internacional de la Quinua 2013" se presenta en Ecuador. Recuperado el 17 de Diciembre de 2015, de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://www.agricultura.gob.ec/ano-internacional-de-la-quinua-2013-se-presenta-en-ecuador/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2013). *Presentación del Año Internacional de la Quinua*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://www.agricultura.gob.ec/presentacion-del-ano-internacional-de-la-quinua/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2013). *Proyecto: "Fomento a la Producción de Quinua en la Sierra Ecuatoriana"*. Quito.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (Diciembre de 2014). *Boletín Situacional: Papa*. Recuperado el 03 de Febrero de 2016, de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <file:///C:/Users/benavidesofi/Downloads/kboletin-situacional-de-papa-2014-actualizado.pdf>

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2014). *MAGAP entregó maquinaria agrícola a productores de Cayambe y Pedro Moncayo*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://www.agricultura.gob.ec/magap-entregó-maquinaria-agricola-a-productores-de-cayambe-y-pedro-moncayo/>
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept I: Five ps for strategy*. California: Management Review.
- Muñoz Razo, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México DF: Pearson Education.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015). *Organic Agriculture*. Recuperado el 31 de octubre de 2015, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq2/es/>
- Ortega, G. (2013). La quinua, el grano de oro ecuatoriano. *América Economía*.
- Peña, X. (2007). Perfil de Mercado de la Quinua. *Cámara de Exportadores de La Paz*.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Barcelona: Alay Ediciones.
- PROECUADOR. (2013). *Análisis de mercado de Quinua a Francia*. Quito: PROECUADOR.
- PROECUADOR. (2014). Boletín Mensual de Comercio Exterior. *Boletín de Comercio Exterior*, 10.
- PROECUADOR. (2014). *Evolución Enero-Diciembre 2013 Exportaciones Ecuatorianas*. Quito: PROECUADOR.
- PROECUADOR. (2015). *Análisis Sectorial Quinua 2015*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2015, de PROECUADOR: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC\\_AS2015\\_QUINUA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf)
- Quinoa Foods Company. (2015). *Acerca de Nosotros*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2015, de Quinoa Foods Company: <http://www.quinoafoods.com/esaboutus.php?site=aboutus>
- Quinoa Foods Company. (Febrero de 2015). *Folleto para emisión de pagarés en Mesa de Negociación*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2015, de Bolsa Boliviana de Valores S.A: <https://www.bbv.com.bo:11113/Content/Uploads/FollQFC.pdf>
- Quispe, A. (30 de marzo de 2014). Oruro lidera la producción de quinua gracias a cuatro factores. *La Razón*.



- Quispe, A., & Mejía, J. (15 de Enero de 2015). Cae el volumen de venta de la quinua por la oferta de Perú . *La Razón*.
- Quito Rodriguez, C. (2009). *Análisis de Estados Financieros*. Piura: Universidad César Vallejo.
- Revista Líderes. (2014). 6% DE LAS VENTAS EN EL PAÍS corresponde a pequeños productores. *Revista Líderes*.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy, and Taxation*. Londres: J. M'Creery.
- Rodriguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodriguez, R., & Acanda, R. (2009). *Metodología para realizar análisis económico* .
- Rojas, W., Pinto, M., & Soto, J. (2010). Distribución geográfica y variabilidad genética de los granos andinos. *Biodiversity Internacional*, 11-23.
- Simko, P., & Allen, B. (2007). An Overview of financial statements analysis: The mechanics. *DARDEN BUSINESS PUBLISHING*, 9-28.
- Soraide Lozano, D. (2009). Comercialización de la Quinua Real producida en el altiplano sur de Bolivia. Recuperado el 05 de junio de 2015
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (16 de Febrero de 2016). *Portal de Documentos*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: [http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta\\_cia\\_param.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_param.zul)
- Tanaka Nakasone, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Tapia, G. (19 de Agosto de 2015). Acerca de Cereales Andinos. (S. Benavides, Entrevistador)
- Toro, E. (08 de Noviembre de 2014). Disminuyen las ventas de Quinua a Estados Unidos. *La Razón*. Obtenido de [http://www.la-razon.com/economia/Mercado-disminuyen-ventas-quinua-EEUU\\_0\\_2158584146.html](http://www.la-razon.com/economia/Mercado-disminuyen-ventas-quinua-EEUU_0_2158584146.html)
- Universidad de La República. (2008). *Análisis de datos*. Obtenido de Metodología de la investigación: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/PPT%20Parte%207%20Análisis%20de%20los%20datos-1.pdf>
- Universidad San Nicolás de Hidalgo. (2009). *Principales Estados Financieros*. México: Universidad San Nicolás de Hidalgo. Recuperado el 18 de Diciembre de 2015, de

<http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/6%20estados%20financieros.pdf>

## ANEXOS

### Anexo No. 1. Estado de Resultados de la Empresa Quinoa Foods 2012-2014

	2012		2013		2014	
	Bolivianos	Dólares	Bolivianos	Dólares	Bolivianos	Dólares
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 35.235.499	\$ 5.062.572	\$ 23.849.247	\$ 3.426.616	\$ 37.578.010	\$ 5.399.139
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 118	\$ 17	\$ 26	\$ 4	\$ 84.354	\$ 12.120
Rendimiento por Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos	\$ 118	\$ 17	\$ 26	\$ 4	\$ 84.354	\$ 12.120
Ingresos de Gestiones Anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Extraordinarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 35.235.617</b>	<b>\$ 5.062.589</b>	<b>\$ 23.849.273</b>	<b>\$ 3.426.620</b>	<b>\$ 37.662.364</b>	<b>\$ 5.411.259</b>
<b>COSTOS</b>	<b>\$ 30.385.541</b>	<b>\$ 4.365.739</b>	<b>\$ 19.115.899</b>	<b>\$ 2.746.537</b>	<b>\$ 31.508.211</b>	<b>\$ 4.527.042</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 4.325.294</b>	<b>\$ 621.450</b>	<b>\$ 4.137.988</b>	<b>\$ 594.539</b>	<b>\$ 4.772.914</b>	<b>\$ 685.764</b>
Gastos Administrativos	\$ 2.138.253	\$ 307.220	\$ 2.640.215	\$ 379.341	\$ 2.947.059	\$ 423.428
Gastos de Comercialización	\$ 2.187.041	\$ 314.230	\$ 1.497.773	\$ 215.197	\$ 1.825.855	\$ 262.335
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 22.674</b>	<b>\$ 3.258</b>	<b>\$ (51.526)</b>	<b>\$ (7.403)</b>	<b>\$ 49.109</b>	<b>\$ 7.056</b>
Ajuste por inflación y tenencia de bienes	\$ (173.608)	\$ (24.944)	\$ (223.360)	\$ (32.092)	\$ (204.142)	\$ (29.331)
Otros Egresos	\$ 196.282	\$ 28.201	\$ 171.834	\$ 24.689	\$ 253.251	\$ 36.387
Diferencia de Cambio, Mantenimiento de Valor y Ajuste por Inflación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Gestiones Anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Extraordinarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ 500.209	\$ 71.869	\$ 636.623	\$ 91.469	\$ 832.116	\$ 119.557
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 35.233.718</b>	<b>\$ 5.062.316</b>	<b>\$ 23.838.984</b>	<b>\$ 3.425.141</b>	<b>\$ 37.162.350</b>	<b>\$ 5.339.418</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 1.899</b>	<b>\$ 273</b>	<b>\$ 10.289</b>	<b>\$ 1.478</b>	<b>\$ 500.014</b>	<b>\$ 71.841</b>

Fuente: (ASFI, 2015)

**Anexo No. 2: Balance General de la Empresa Quinoa Foods 2012-2014**

	2012		2013		2014	
	Bolivianos	Dólares	Bolivianos	Dólares	Bolivianos	Dólares
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Disponibilidades	\$ 738.329	\$ 106.082	\$ 845.238	\$ 121.442	\$ 670.492	\$ 96.335
Inversiones a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	\$ 8.509.917	\$ 1.222.689	\$ 9.240.470	\$ 1.327.654	\$ 8.702.234	\$ 1.250.321
Anticipo a Proveedores	\$ 107.452	\$ 15.439	\$ 107.452	\$ 15.439	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ 5.301.753	\$ 761.746	\$ 3.017.379	\$ 433.531	\$ 3.601.820	\$ 517.503
Gastos Pagados por Adelantado	\$ 351.055	\$ 50.439	\$ 301.771	\$ 43.358	\$ 422.849	\$ 60.754
Otros Activos Corto Plazo	\$ 100.662	\$ 14.463	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 15.109.168</b>	<b>\$ 2.170.857</b>	<b>\$ 13.512.310</b>	<b>\$ 1.941.424</b>	<b>\$ 13.397.395</b>	<b>\$ 1.924.913</b>
<b>Activo no Corriente</b>						
Inversiones a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ 10.056	\$ 1.445	\$ 14.547	\$ 2.090
Inversiones en Empresas Relacionadas y/o	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Fijo Neto	\$ 5.409.490	\$ 777.226	\$ 7.608.938	\$ 1.093.238	\$ 7.838.983	\$ 1.126.291
Bienes Arrendados	\$ 391.499	\$ 56.250	\$ 313.892	\$ 45.099	\$ -	\$ -
Activos Intangibles	\$ 3.378	\$ 485	\$ 2.258	\$ 324	\$ 1.009	\$ 145
Cargos Diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Activos Largo Plazo	\$ 104.842	\$ 15.064	\$ -	\$ -	\$ 11.218	\$ 1.612
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>\$ 5.909.209</b>	<b>\$ 849.024</b>	<b>\$ 7.935.144</b>	<b>\$ 1.140.107</b>	<b>\$ 7.865.757</b>	<b>\$ 1.130.138</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 21.018.377</b>	<b>\$ 3.019.882</b>	<b>\$ 21.447.454</b>	<b>\$ 3.081.531</b>	<b>\$ 21.263.152</b>	<b>\$ 3.055.051</b>

**PASIVO****Pasivo Corriente**

Deudas Comerciales a Corto Plazo	\$ 3.897.661	\$ 560.009	\$ 2.067.439	\$ 297.046	\$ 2.764.772	\$ 397.237
Deudas Bancarias y Financieras a Corto Plazo	\$ 87.625	\$ 12.590	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudas por Emisión de Valores Corto Plazo	\$ 360.689	\$ 51.823	\$ 1.253.884	\$ 180.156	\$ 1.257.169	\$ 180.628
Deudas por pagar con Emp. Rel. a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Cuentas por Pagar a Corto Plazo	\$ 399.994	\$ 57.470	\$ 2.087.320	\$ 299.902	\$ 1.331.363	\$ 191.288
Ingresos Percibidos por Adelantado a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ 274.802	\$ 39.483	\$ 119.371	\$ 17.151
Anticipos Recibidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Pasivos a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 4.745.969</b>	<b>\$ 681.892</b>	<b>\$ 5.683.445</b>	<b>\$ 816.587</b>	<b>\$ 5.472.675</b>	<b>\$ 786.304</b>

**Pasivo no Corriente**

Deudas Comerciales a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudas Bancarias y Financieras a Largo Plazo	\$ 3.032.718	\$ 435.735	\$ 2.453.816	\$ 352.560	\$ 1.814.116	\$ 260.649
Deudas por Emisión de Valores a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudas por pagar con Emp. Rel. a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras Cuentas por Pagar a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Percibidos por Adelantado a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Previsiones	\$ 279.061	\$ 40.095	\$ 358.058	\$ 51.445	\$ 474.995	\$ 68.246
Otros Pasivos a Largo Plazo	\$ 11.016.773	\$ 1.582.870	\$ 11.100.000	\$ 1.594.828	\$ 10.100.000	\$ 1.451.149
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>\$ 14.328.552</b>	<b>\$ 2.058.700</b>	<b>\$ 13.911.874</b>	<b>\$ 1.998.832</b>	<b>\$ 12.389.111</b>	<b>\$ 1.780.045</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 19.074.521</b>	<b>\$ 2.740.592</b>	<b>\$ 19.595.319</b>	<b>\$ 2.815.419</b>	<b>\$ 17.861.786</b>	<b>\$ 2.566.349</b>

<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Pagado	\$ 329.000	\$ 47.270	\$ 329.000	\$ 47.270	\$ 860.000	\$ 123.563	
Aportes no Capitalizados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ajuste Global del Patrimonio	\$ 11.186	\$ 1.607	\$ 11.186	\$ 1.607	\$ 11.186	\$ 1.607	
Reserva para Revalorización de Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Reservas	\$ 110.933	\$ 15.939	\$ 110.933	\$ 15.939	\$ 146.770	\$ 21.088	
Ajuste por Inflación de Capital	\$ 164.349	\$ 23.613	\$ 191.514	\$ 27.516	\$ 237.323	\$ 34.098	
Ajuste por Inflación de Reservas Patrimoniales	\$ 27.150	\$ 3.901	\$ 35.369	\$ 5.082	\$ 45.758	\$ 6.574	
Resultados Acumulados	\$ 1.299.339	\$ 186.687	\$ 1.163.844	\$ 167.219	\$ 1.600.315	\$ 229.930	
Resultados de la Gestión	\$ 1.899	\$ 273	\$ 10.289	\$ 1.478	\$ 500.014	\$ 71.841	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.943.856</b>	<b>\$ 279.290</b>	<b>\$ 1.852.135</b>	<b>\$ 266.111</b>	<b>\$ 3.401.366</b>	<b>\$ 488.702</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 21.018.377</b>	<b>\$ 3.019.882</b>	<b>\$ 21.447.454</b>	<b>\$ 3.081.531</b>	<b>\$ 21.263.152</b>	<b>\$ 3.055.051</b>	

Fuente: (ASFI, 2015)

**Anexo No. 3: Balance General de la Empresa Cereales Andinos 2012-2014**

	2012	2013	2014
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Caja	\$ -	\$ 39	\$ 69.714
Cuentas por Cobrar	\$ 17.477	\$ 51.518	\$ 42.755
Inventarios	\$ 90.849	\$ 98.616	\$ 39.551
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 17.084	\$ 8.751	\$ -
Otros Activos Corrientes	\$ 14.280	\$ -	\$ -
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 139.690</b>	<b>\$ 158.923</b>	<b>\$ 152.021</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
Propiedades, Planta y Equipo	\$ 467.829	\$ 448.644	\$ 585.163
Otros Activos No Corrientes	\$ 6.204	\$ 6.204	\$ 26.346
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 474.033</b>	<b>\$ 454.848</b>	<b>\$ 611.509</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 613.723</b>	<b>\$ 613.771</b>	<b>\$ 763.530</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 23.487	\$ 69.406	\$ 64.492
Obligaciones con Inst. Financieras	\$ 191.050	\$ 12.469	\$ 47.135
Otras Obligaciones Corrientes	\$ 15.869	\$ 17.619	\$ 18.299
Cuentas por Pagar Diversas Relacionadas	\$ 12.098	\$ 269.182	\$ 12.585
Otros Pasivos Financieros	\$ 2.657	\$ -	\$ 7.971
Anticipos de Clientes	\$ 71.559	\$ -	\$ -
Provisión Beneficios Empleados	\$ 3.549	\$ -	\$ 5.024
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 320.268</b>	<b>\$ 368.675</b>	<b>\$ 155.506</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>			
Cuentas por Pagar Diversas Relacionadas	\$ 209.994	\$ -	\$ -
Obligaciones con Inst. Financieras	\$ -	\$ 155.404	\$ 57.729
Otras Cuentas y Documentos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 239.523
Provisión Beneficios Empleados		\$ 6.092	\$ 7.128
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 209.994</b>	<b>\$ 161.496</b>	<b>\$ 304.381</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 530.262</b>	<b>\$ 530.172</b>	<b>\$ 459.886</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Suscrito	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Aportes de Socios	\$ 30.000	\$ -	\$ 179.158

Reservas	\$ 4.031	\$ 34.031	\$ 34.031
Resultados Acumulados	\$ 87.034	\$ 47.177	\$ 45.382
Resultados del Ejercicio	\$ (39.605)	\$ 391	\$ 43.072
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 83.461</b>	<b>\$ 83.599</b>	<b>\$ 303.644</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 613.723</b>	<b>\$ 613.771</b>	<b>\$ 763.530</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016)