

**UNIVERSIDAD ESAN**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUINUA  
ORGÁNICA DE COLOR PROCEDENTE DE HUAMACHUCO**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para  
obtener el grado de Magíster en Administración por:**

**Gutierrez Trujillo Luis Alexander**

**Li Jiménez Daniel Alberto**

**Rodríguez Leyva Ericka Yohanna**

**Rojas Vidal Luis Alberto**

**Programa de Magister en Administración  
Tiempo Parcial 12-1**

**Lima, 29 de Febrero de 2016**

## ÍNDICE GENERAL

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| <b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN</b>                         | 17 |
| 1.1 Planteamiento del problema                          | 17 |
| 1.2 Preguntas de investigación                          | 22 |
| 1.2.1 Pregunta General                                  | 22 |
| 1.2.2 Preguntas Específicas                             | 23 |
| 1.3 Objetivos de Investigación                          | 23 |
| 1.3.1. Objetivo General                                 | 23 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos                            | 23 |
| 1.4 Justificación                                       | 24 |
| 1.5 Alcances                                            | 24 |
| 1.6 Limitaciones                                        | 25 |
| <b>CÁPITULO II. MARCO CONCEPTUAL</b>                    | 26 |
| 2.1 Producto orgánico certificado                       | 26 |
| 2.2 Quinua orgánica                                     | 26 |
| 2.2.1 Variedades identificadas para el plan de negocios | 29 |
| 2.3 Disposiciones relativas a la calidad de la quinua   | 31 |
| 2.3.1 Requisitos Organolépticos                         | 31 |
| 2.3.2 Aspecto                                           | 31 |
| 2.3.3 Requisitos bromatológicos                         | 32 |
| 2.3.4. Clasificación por tamaño                         | 32 |
| 2.3.5 Requisitos Químicos                               | 33 |
| 2.3.6 Requisitos Microbiológicos                        | 34 |
| 2.4 Potencialidades de la planta de quinua              | 35 |
| 2.4.1 Hojas                                             | 35 |
| 2.4.2 Tallo                                             | 35 |
| 2.4.3 Grano                                             | 36 |
| 2.5 Usos y beneficios del grano de quinua               | 36 |
| 2.6 Beneficios nutraceuticos                            | 37 |
| 2.7 Otros Usos                                          | 39 |
| 2.7.1 Alimentación animal                               | 39 |
| 2.7.2 Control de plagas                                 | 39 |
| 2.7.3 Ornamentales                                      | 39 |
| 2.8 Manejo agronómico del cultivo                       | 39 |
| 2.8.1 Análisis del suelo                                | 39 |
| 2.8.2 Riego                                             | 40 |
| 2.8.3 Preparación de suelo                              | 40 |
| 2.8.4 Siembra                                           | 41 |
| 2.8.5 Deshierbe                                         | 42 |
| 2.8.6 Raleo                                             | 42 |
| 2.8.7 Aporque                                           | 42 |
| 2.8.8 Eliminación de plantas atípicas                   | 42 |
| 2.8.9 Determinación para el momento de cosecha          | 42 |
| 2.8.10 Post cosecha                                     | 43 |
| 2.8.11 Almacenamiento                                   | 45 |
| 2.8.12 Proceso industrial                               | 46 |

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.9 Definición de denominación de origen                                           | 46        |
| 2.10 Precio FOB                                                                    | 46        |
| 2.11 Modelo Canvas                                                                 | 46        |
| 2.12 Conclusiones                                                                  | 48        |
| <b>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL</b>                                              | <b>49</b> |
| 3.1. Perfil del distrito                                                           | 49        |
| 3.2 Población                                                                      | 50        |
| 3.3 Producción                                                                     | 52        |
| 3.4 Modelo de negocio actual de los pequeños productores                           | 54        |
| 3.5 Perfil productores agrícola en el Perú                                         | 55        |
| 3.6 Productores asociados potenciales a reconvertir                                | 56        |
| 3.7 Productores no asociados                                                       | 56        |
| 3.8 Cultivo de mayor producción                                                    | 56        |
| 3.9 Estacionalidad y productividad actual                                          | 58        |
| 3.9.1 Estacionalidad                                                               | 58        |
| 3.10 Costos de producción del cultivo de mayor producción                          | 59        |
| 3.11 Precios en chacra de producción tradicional                                   | 59        |
| 3.12 Utilidad de venta                                                             | 59        |
| 3.13 Cultivo de quinua en el Perú y La Libertad                                    | 60        |
| 3.14 Evolución de precio pagado al productor                                       | 62        |
| 3.15 Competencia local, nacional e internacional                                   | 63        |
| 3.16 Benchmarking de Asociación de pequeños productores y empresas privadas        | 64        |
| 3.17 Conclusiones                                                                  | 65        |
| <b>CAPITULO IV. IDEA DEL NEGOCIO</b>                                               | <b>67</b> |
| 4.1 Descripción del negocio a partir del modelo canvas                             | 67        |
| 4.2 Facilidades                                                                    | 71        |
| 4.3 Outsourcing                                                                    | 71        |
| 4.4 Obtención de financiamiento no reembolsable                                    | 72        |
| 4.5 Obtención de financiamiento reembolsable                                       | 74        |
| 4.6 Conclusiones                                                                   | 74        |
| <b>CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>                                    | <b>75</b> |
| 5.1 Fuentes Primarias                                                              | 75        |
| 5.1.1 Pequeños agricultores de Huamachuco                                          | 75        |
| 5.1.2 Especialistas en agro exportación de productos orgánicos                     | 76        |
| 5.2 Fuentes Secundarias                                                            | 77        |
| 5.3 Análisis de la información                                                     | 77        |
| 5.4 Conclusiones                                                                   | 78        |
| <b>CAPITULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS A PRODUCTORES DE HUAMACHUCO</b> | <b>79</b> |
| 6.1 Detalle por pregunta realizada                                                 | 79        |
| 6.2 Conclusiones                                                                   | 83        |
| <b>CAPITULO VII. ANÁLISIS DE MERCADO</b>                                           | <b>84</b> |

|                                                                 |         |
|-----------------------------------------------------------------|---------|
| 7.1 Mercado Nacional                                            | 84      |
| 7.1.1 Demanda Nacional                                          | 84      |
| 7.2 Mercado internacional                                       | 86      |
| 7.2.1 Exportaciones de quinua                                   | 87      |
| 7.2.2 Exportadores                                              | 96      |
| 7.3 Selección de Mercado                                        | 98      |
| 7.3.1 Evaluación nuevos mercados potenciales Internacionales    | 98      |
| 7.4 Mercado objetivo                                            | 107     |
| 7.4.1 Perfil del país objetivo                                  | 107     |
| 7.5 Demanda Potencial                                           | 109     |
| 7.6 Oferta Potencial                                            | 110     |
| 7.7 Tamaño de mercado seleccionado                              | 110     |
| 7.8 Socio para la exportación a Taiwán                          | 113     |
| 7.9 Conclusiones                                                | 113     |
| <br><b>CAPÍTULO VIII. LA ORGANIZACIÓN</b>                       | <br>115 |
| 8.1 Creación de la empresa exportadora                          | 115     |
| 8.2 Descripción de funciones según organigrama                  | 117     |
| 8.2.1 Unidad orgánica – Administrador General                   | 117     |
| 8.2.2 Unidad orgánica – Jefe de Operaciones                     | 117     |
| 8.3 Conclusiones                                                | 118     |
| <br><b>CAPÍTULO IX. PLAN ESTRATÉGICO</b>                        | <br>119 |
| 9.1 Análisis externo                                            | 119     |
| 9.1.1 Análisis macro entorno SEPTE                              | 119     |
| 9.1.2 Las 5 fuerzas de Porter                                   | 123     |
| 9.1.3 Matriz EFE                                                | 125     |
| 9.2 Análisis interno                                            | 126     |
| 9.2.1 Misión y Visión                                           | 126     |
| 9.2.2 Fortalezas y debilidades de Luka Orgánica Inversiones SAC | 126     |
| 9.2.3 Cadena de Valor                                           | 127     |
| 9.2.3 Matriz EFI                                                | 129     |
| 9.3 Matriz FODA CRUZADA                                         | 130     |
| 9.4 Ventaja competitiva                                         | 131     |
| <br><b>CAPITULO X. PLAN DE MARKETING</b>                        | <br>132 |
| 10.1 Objetivos de marketing                                     | 132     |
| 10.1.1 Objetivos Cualitativos                                   | 132     |
| 10.1.2 Objetivos Cuantitativos                                  | 132     |
| 10.2 Estrategia de Segmentación                                 | 132     |
| 10.3 Estrategia de Posicionamiento                              | 133     |
| 10.4 Marketing Mix                                              | 133     |
| 10.4.1. Producto                                                | 133     |
| 10.4.2. Precio                                                  | 135     |
| 10.4.3. Distribución                                            | 135     |
| 10.4.4. Promoción                                               | 137     |
| 10.5 Brand Equity                                               | 138     |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 10.6 Presupuesto de Marketing                          | 139 |
| 10.7 Conclusiones                                      | 140 |
| <b>CAPÍTULO XI. PLAN DE OPERACIONES</b>                | 141 |
| 11.1 Procesos de operaciones                           | 141 |
| 11.1.1 Asociación de productores agrícolas             | 141 |
| 11.1.2 Luka Orgánica Inversiones (LOI)                 | 141 |
| 11.1.3 Glint Global                                    | 142 |
| 11.2 Plan de demanda                                   | 143 |
| 11.3 Plan de producción                                | 143 |
| 11.4 Calendario                                        | 143 |
| 11.5 Organigrama de operaciones                        | 146 |
| 11.5.1 Logística                                       | 146 |
| 11.5.2 Producción                                      | 150 |
| 11.5.3 Regulatoria                                     | 152 |
| 11.6 Conclusiones                                      | 156 |
| <b>CAPITULO XII. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA</b> | 157 |
| 12.1 Estructura de inversión                           | 157 |
| 12.2 Ingresos                                          | 157 |
| 12.3 Costos y gastos                                   | 158 |
| 12.3.1 Costo de producción                             | 158 |
| 12.3.2 Gastos                                          | 161 |
| 12.4 Activos y depreciación                            | 163 |
| 12.5 Tasa de descuento                                 | 163 |
| 12.6 Estructura de financiamiento                      | 164 |
| 12.7 Evaluación financiera                             | 166 |
| 12.7.1 Estado de resultados                            | 166 |
| 12.7.2 Flujo de caja                                   | 167 |
| 12.8 Escenarios                                        | 168 |
| <b>CAPITULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>   | 175 |
| 13.1 Conclusiones                                      | 175 |
| 13.2 Recomendaciones                                   | 176 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                    | 178 |
| <b>ANEXOS</b>                                          | 180 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El año 2013 fue declarado “Año Internacional de la Quinua” por la FAO, apenas al año siguiente las exportaciones habían crecido 213% estableciendo una verdadera fiebre por la quinua peruana.

Aparecieron miles de productores de la noche a la mañana y con ello la improvisación e informalidad en la producción y exportación, “el grano de oro” como se le llama a la quinua presenta una verdadera oportunidad, pero esta debe estar de la mano con buenas prácticas y fundamentalmente con una buena idea de negocios.

El presente plan de negocios demuestra que la viabilidad de ofrecer a los pequeños productores un modelo que contradice el status quo de empresas acopiadoras con un modelo que promueva la combinación de esfuerzos con una empresa asesora en la producción de cultivos orgánicos, validándose el beneficio de cultivar quinua orgánica de color frente a cultivar productos tradicionales como la papa o maíz (se duplica el margen incrementándose la utilidad en más del 25%) y también en la generación de valor en la sostenibilidad alimentaria, teniendo en cuenta que los agricultores en el Perú destinan parte de su producción al autoconsumo.

La exportación tradicionalmente ha sido dirigida a Estados Unidos y a la Unión Europea, sin embargo, el crecimiento en la preferencia por el consumo de alimentos orgánicos de color que tienen beneficios nutracéuticos en el continente asiático, es una verdadera oportunidad para aprovechar las condiciones ideales de producción que tienen los suelos y los diversos climas de nuestra sierra, de tal forma que con la creación de este plan obtengamos una herramienta capaz de ser replicada en otras zonas alto andinas del Perú.

El principal actor del plan es la empresa que se encarga de la certificación de las tierras seleccionadas para la reconversión, asesora técnicamente el cultivo a los productores y así generar valor en el producto final que será comercializado a través de un socio importador al mercado internacional.

Para esta empresa atacar un mercado poco explorado por las exportadoras como Asia es clave y valiéndonos de variables cuantitativas y cualitativas se determina a Taiwán como el mejor mercado destino. Un mercado que según las cifras de importación del producto en los últimos dos años (aproximadamente 25 toneladas) nos brinda un verdadero nicho para tener una importante participación de las exportaciones (30%) desde un inicio

Los pequeños agricultores de Huamachuco con los que la empresa se debe asociar deben reconvertir inicialmente de 1 a 2 hectáreas. La oferta potencial según el estudio realizado es de 50 toneladas, considerando una productividad de 2000 kg por hectárea, siendo este una proyección conservadora tomando en cuenta que el INIA determina productividades de 4000 Kg para la quinua orgánica de color para las variedades escogidas para el plan de negocios.

El asesoramiento y certificación aseguran que la producción que se obtenga del cultivo de quinua orgánica de color de los productores de Huamachuco sea un producto de calidad bajo las condiciones de BPA (buenas prácticas agrícolas) creando un nuevo paradigma o cultura en el pequeño productor, esto acompañado de una política de comercio justo que brinda el justo valor al trabajo del agricultor.

El financiamiento necesario para esta oportunidad de negocios es S/ 174,388.00 y que, evaluando un horizonte de 5 años, es viable económicamente y financieramente como indican el VAN económico obtenido de S/ 176,486.00 y la TIR de 121%.