



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE
QUINUA ORGÁNICA DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA CON
CERTIFICACIÓN DE COMERCIO JUSTO AL MERCADO ALEMÁN**

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

Córcega Sutta, Yván Edson _____

Machaca Lima, José Antonio _____

Programa Maestría en Administración

Arequipa, 06 de noviembre de 2018

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE QUINUA
ORGÁNICA DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA CON CERTIFICACIÓN
DE COMERCIO JUSTO AL MERCADO ALEMÁN**

ha sido aprobada.

.....
Luis Ramos Rodríguez (Jurado)

.....
Kety Lourdes Jáuregui Machuca (Jurado)

.....
Cesar Neves Catter (Asesor)

Universidad Esan

2018

A mis padres Matilde y Agustín, a quienes les debo todo, gracias por su apoyo

A mi hermana Bety, gracias por el apoyo y paciencia.

Al profesor Cesar Neves por su apoyo desinteresado.

José Antonio Machaca Lima

A mis padres Juan y Benny por su sacrificio y esfuerzo en mostrarme el camino
de la superación.

A mi esposa Lizeth por su paciencia y ser mi fuente de motivación e inspiración.

A mi familia Belén, Edwin, Hans, Nicolás, Kenny y Arón por su apoyo y valiosa
colaboración.

Yván Edson Córcega Sutta

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivo general	1
1.1 Objetivos específicos	1
1.2 Alcance	1
1.3 Justificación	2
1.4 Descripción de la metodología.....	4
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....	6
2.1 Aspectos técnicos de la certificación orgánica.....	6
2.1.1 Limitaciones.....	8
2.1.2 Asociatividad.....	9
2.1.3 Definición de asociatividad	9
2.1.4 Factores críticos de éxito.....	10
2.2 Benchmarking de experiencias de asociatividad.....	10
2.3 Historia del comercio justo	11
2.4 Mercado justo.....	14
2.4.1 Concepto	14
2.4.2 Precio justo	15
2.4.3 Criterios para la participación de productores al mercado justo	15
2.4.4 Importación, distribución mayorista en el mercado justo en Europa....	16
2.4.5 Distribución consumidora final en el mercado justo en Europa.....	16
2.4.6 Evolución y tendencias	16
2.4.7 Certificación de mercado justo	20
2.4.8 Valor compartido	25
2.5 Conclusiones	29
CAPÍTULO III. MERCADO NACIONAL DE LA QUINUA	30
3.1 Análisis de la demanda nacional	30
3.2 Análisis oferta nacional	33
3.2.1 Rendimiento de quinua según regiones, 2016	35
3.2.2 Evolución del precio de compra a los productores.....	36
3.3 Conclusiones	37
CAPÍTULO IV. MERCADO INTERNACIONAL Y MERCADO POTENCIAL DE LA QUINUA.....	39
4.1 Demanda Internacional.....	39
4.2 Evolución de las importaciones mundiales de quinua.....	40
4.2.1 Demanda de la quinua.....	43
4.3 Análisis Oferta Internacional. Principales países productores.....	46
4.3.1 Oferta y tendencia mundial.....	47
4.4 Evolución de las Exportaciones de Quinua	48
4.4.1 Estados Unidos.....	48
4.4.2 Comunidad económica europea.....	49
4.5 Tendencia de los mercados de la quinua	51
4.6 Precios de exportación	51
4.6.1 Estados Unidos.....	51
4.6.2 Unión Europea.....	52
4.6.3 Precios actuales primer trimestre del año 2018.....	53
CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	55
5.1 Mercado objetivo.....	55
5.1.1 Definición del mercado objetivo	55

5.1.2	<i>Información general del mercado</i>	58
5.1.3	<i>Análisis de mercados potenciales</i>	59
5.1.4	<i>Principales tendencias del mercado alemán</i>	64
5.2	Condiciones de acceso	70
5.2.1	<i>Requisitos específicos para los importadores</i>	70
5.2.2	<i>Requisitos del consumidor</i>	72
5.3	Distribución y comercialización de la quinua en Alemania	73
5.3.1	<i>El consumidor alemán de quinua</i>	74
5.3.2	<i>Criterios de consumo generales</i>	75
5.3.3	<i>Exportaciones actuales al mercado alemán</i>	77
5.4	Conclusiones	80
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO		81
6.1	Abastecimiento actual.....	81
6.2	Análisis de la Provincia de Caylloma.....	83
6.3	Características generales del agricultor y de acopiadores.	84
6.4	Eslabón: Abastecimiento y Procesamiento	92
6.4.1	<i>Proceso de asociatividad</i>	92
6.4.2	<i>Etapa 1: estableciendo la relación</i>	93
6.4.3	<i>Etapa 2: estructuración de las operaciones</i>	96
6.4.4	<i>Etapa 3: producción y procesamiento de quinua certificada</i>	97
6.4.5	<i>Etapa 4: Consolidar la relación con la comunidad</i>	98
6.5	Eslabón: comercialización	99
6.5.1	<i>Propuesta de valor importador</i>	99
6.5.2	<i>Selección del importador</i>	99
6.5.3	<i>Frecuencia de envío</i>	101
6.5.4	<i>Negociación de precios</i>	101
6.5.5	<i>Otras fuentes de clientes</i>	101
6.6	La asociatividad y el modelo de negocio.....	102
6.7	Modelo Canvas.....	103
6.7.1	<i>Segmentación de clientes</i>	103
6.7.2	<i>Propuesta de valor</i>	103
6.7.3	<i>Relación con los clientes</i>	103
6.7.4	<i>Canales</i>	104
6.7.5	<i>Fuentes de Ingreso</i>	104
6.7.6	<i>Recursos clave</i>	104
6.7.7	<i>Actividades claves</i>	105
6.7.8	<i>Socios clave</i>	105
6.7.9	<i>Estructura de costos</i>	106
CAPÍTULO VII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		107
7.1	Análisis del entorno	107
7.1.1	<i>Análisis SEPTTE</i>	107
7.1.2	<i>Fuerzas competitivas de Porter</i>	107
7.1.3	<i>Matriz FODA Cruzado</i>	108
7.1.4	<i>Propuesta de la cadena de valor</i>	113
7.2	Análisis Estratégico	115
7.2.1	<i>Visión</i>	115
7.2.2	<i>Misión</i>	115
7.2.3	<i>Objetivos</i>	115
7.2.4	<i>Estrategia genérica</i>	116

7.2.5	<i>Código de ética</i>	117
7.2.6	<i>Valores</i>	118
7.2.7	<i>Políticas empresariales</i>	119
7.2.8	<i>Análisis de los grupos de interés</i>	120
CAPÍTULO VIII. PLAN DE NEGOCIOS		123
8.1	Plan de Marketing.....	123
8.1.1	<i>Estrategia de Precio</i>	123
8.1.2	<i>Estrategia de Producto y Atributos de Marca</i>	124
8.1.3	<i>Estrategia de Distribución</i>	126
8.1.4	<i>Estrategia de Posicionamiento</i>	129
8.1.5	<i>Estrategia de Promoción</i>	130
8.1.6	<i>Estrategia de Entrada al Mercado Objetivo</i>	130
8.1.7	<i>Conclusiones</i>	131
8.2	Plan de operaciones	132
8.2.1	<i>Objetivo</i>	132
8.2.2	<i>Localización del proyecto</i>	132
8.2.3	<i>Proceso productivo de quinua perlada</i>	135
8.2.4	<i>Tecnología por utilizar</i>	139
8.2.5	<i>Tamaño de Planta</i>	139
8.2.6	<i>Capacidad de producción</i>	140
8.2.7	<i>Diseño de planta</i>	143
8.3	Plan de organización y recursos humanos	147
8.3.1	<i>Objetivo</i>	148
8.3.2	<i>Estructura Organizacional</i>	148
8.3.3	<i>Plan de Recursos Humanos</i>	149
8.3.4	<i>Incorporación de Recursos Humanos</i>	149
8.3.5	<i>Gestión de los Recursos Humanos</i>	149
8.4	Plan de responsabilidad social empresarial.....	151
8.4.1	<i>Objetivo</i>	151
8.4.2	<i>Políticas</i>	151
	▪ <i>Actuación Empresarial:</i>	151
CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONOMICO FINANCIERA		156
9.1	Evaluación Económica - Financiera	156
9.1.1	<i>Supuestos Generales</i>	156
9.2	Inversiones	156
9.3	Inversiones en activos fijos	157
9.3.1	<i>Inversión en capital de trabajo</i>	158
9.3.2	<i>Determinación del capital de trabajo</i>	158
9.3.3	<i>Financiamiento</i>	159
9.3.4	<i>Presupuesto de ingresos y costos</i>	159
9.4	Estados Financieros	162
9.5	Indicadores de Rentabilidad.....	163
9.5.1	<i>Flujo de Caja</i>	163
9.5.2	<i>Evaluación del Proyecto</i>	164
9.6	Indicadores de evaluación privada	165
9.6.1	<i>Valor actual neto (VAN)</i>	165
9.6.2	<i>Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	166
9.7	Coeficiente de Periodo de Recuperación	167
9.8	Análisis de Sensibilidad.....	167

9.9	Punto de Equilibrio	168
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		169
10.1	Conclusiones	169
10.2	Recomendaciones	171
ANEXOS		
	Err
or! Bookmark not defined.		
BIBLIOGRAFIA		Error! Bookmark not defined.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II.1 Etapas para la certificación orgánica	7
Tabla II.2 Beneficios de la asociatividad	10
Tabla II.3 Benchmarking Asociatividad en quinua	11
Tabla III.1 Consumo total de la quinua día y p/c en los últimos 15 años	32
Tabla IV.1 Evolución de la importación de quinua en los principales países en toneladas	41
Tabla IV.2 Evolución de la importación de quinua en los principales países en miles de dólares	42
Tabla IV.3 Producción mundial de quinua en los principales países productores (toneladas)	47
Tabla IV.4 Precios Actuales de Las Diferentes Quinuas en el Perú	54
Tabla V.1 Ranking de Facilidad de hacer Negocios 2016	58
Tabla V.2 Análisis de indicadores económicos	60
Tabla V.3 Indicadores de comercio exterior	61
Tabla V.4 Gastos de consumo de los hogares	61
Tabla V.5 Calificación de riesgo países	62
Tabla V.6 Ranking de facilidad para hacer negocios 2018	62
Tabla V.7 Criterios de selección	63
Tabla V.8 Demanda alemana de quinua peruana	78
Tabla V.9 Proyección de la demanda en Alemania	80
Tabla VI.1 Precios de papa según variedad	91
Tabla VI.2 Costos de producción	91
Tabla VI.3 Análisis de rentabilidad de producir papa y quinua	92
Tabla VI.4 Criterios de evaluación	100
Tabla VI.5 Cronograma de despachos	101
Tabla VIII.1 Ficha Técnica de la quinua	125
Tabla VIII.2 Principales empresas comercializadoras de productos bajo el sello Justo	127
Tabla VIII.3 Las principales empresas exportadoras de quinua al mundo	128
Tabla VIII.4 Datos generales de Procesadora de Granos SAC	129
Tabla VIII.5 Cuadro de localización	134
Tabla VIII.6 Relación tamaño mercado	141
Tabla VIII.7 Producción de quinua 2009 – 2016, provincia de Caylloma	142
Tabla VIII.8 Relación Tamaño – Proyección de la oferta	142
Tabla VIII.9 Método de Guerchet Para los Requerimientos de Superficie de Área del Proceso	145
Tabla VIII.10 Requerimientos de superficie	145
Tabla VIII.11 Programa y alianzas	155
Tabla IX.1 Inversiones en activos fijos	157
Tabla IX.2 Inversión en intangibles	157
Tabla IX.3 Inversiones totales	158
Tabla IX.4 Inversiones para el proyecto	158
Tabla IX.5 Fuentes de financiamiento	159
Tabla IX.6 Venta de producto final	159
Tabla IX.7 Costo de operación	159
Tabla IX.8 Gastos de comercialización	160
Tabla IX.9 Gastos de administración	160
Tabla IX.10 Gastos de financiamiento	161

Tabla IX.11 Gastos ambientales y responsabilidad social.....	161
Tabla IX.12 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	161
Tabla IX.13 Presupuesto consolidado	162
Tabla IX.14 Estados de resultados proyectados.....	162
Tabla IX.15 Balance de situación proyectado.....	163
Tabla IX.16 Indicadores de rentabilidad.....	163
Tabla IX.17 Supuestos de la proyección del flujo de caja	164
Tabla IX.18 Flujo de caja.....	164
Tabla IX.19 Evaluación económica.....	165
Tabla IX.20 Evaluación financiera	166
Tabla IX.21 Resultados evaluación económica y financiera	166
Tabla IX.22 Beneficio/costo (B/C).....	167
Tabla IX.23 Periodo de recupero de la inversión (PRI).	167
Tabla IX.24 Análisis de sensibilidad.....	167
Tabla IX.25 Punto de equilibrio	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura II.1 Etiqueta de “producto orgánico” para la Unión Europea	7
Figura II.2 Certificación.....	14
Figura II.3 Países que consumen productos certificados	20
Figura II.4 Interacción entre la productividad de la empresa y la creación de valor. Porter y M. Kramer: la creación de valor compartido: 201.....	27
Figura II.5 Valor Compartido en la Empresa	29
Figura III.1 Perú consumo per cápita de Quinoa.....	32
Figura III.2 Producción de Quinoa Nacional y Regional	34
Figura III.3 Rendimiento de quinua según regiones, 2016.....	35
Figura III.4 Precios de La quinua (julio 2016 -diciembre 2017)	37
Figura IV.1 Consumo per cápita en algunos países del mundo, año 2012 p/c	40
Figura IV.2 Evolución de las importaciones (Cantidad) y precio FOB mundial (miles de US\$/t/ Año) de quinua (2012-2017)	42
Figura IV.3 Principales importadores: EE. UU., Comunidad Europea y Canadá (Precio \$ / Kg)	43
Figura IV.4 Evolución de Exportaciones de Quinoa Toneladas (2008 - 2017).....	45
Figura IV.5 Evolución de Exportaciones de Quinoa (2008 - 2017).....	45
Figura IV.6 Producción mundial de quinua 2016	47
Figura IV.7 Perú exportaciones a países de la comunidad económica europea.....	50
Figura IV.8 Perú: Precios Unitarios de Exportación FOB a EE. UU. Y Promedio	52
Figura IV.9 Perú: Precios Unitarios de Exportación FOB a Países Europeos y Promedio	52
Figura V.1 Distribución de Ventas Anuales de Productos Orgánicos 2012	55
Figura V.2 Ventas anuales de productos orgánicos de Europa 2012 por país Millones de Euros	56
Figura V.3 Crecimiento de Mercado en Europa en Millones de Dólares	57
Figura V.4 Evolución de las importaciones	57
Figura V.5 Evolución del Comercio del Perú – Alemania y con el Mundo, 2010 – 2016(US\$ Millones)	59
Figura V.6 Venta de Alimentos Orgánicos en Alemania, 2014.....	65
Figura V.7 Distribución de ingreso de hogar alemán	69
Figura V.8 Principales canales de distribución y comercialización de alimentos en Alemania	73
Figura V.9 Países de los cuales importa quinua Alemania 2017	78
Figura V.10 Demanda alemana de Quinoa peruana en Kgs y Miles de dólares	79
Figura VI.1 Cadena de Valor Proyecto.....	103
Figura VIII.1 Marca.....	125
Figura VIII.2 Comportamiento de las Principales Empresas Exportadoras en los últimos 5 años	128
Figura VIII.3 Página Web Biocoropuna	131
Figura VIII.4 Diagrama de flujo para la obtención de quinua perlada orgánica.....	138
Figura VIII.5 Organigrama	148

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I Característica de la quinua.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo II Relación de personas entrevistadas.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo III Cuestionario agricultores	Error! Bookmark not defined.
Anexo IV Contrato de compromiso compra y venta	Error! Bookmark not defined.
Anexo V Contrato con los agricultores productores de la provincia de Caylloma	Error! Bookmark not defined.
Anexo VI Contrato de intención de compra y venta de quinua orgánica	Error! Bookmark not defined.
Bookmark not defined.	
Anexo VII Análisis SEPTA.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo VIII Fuerzas de Porter	Error! Bookmark not defined.
Anexo IX Método Cualitativo Ubicación	Error! Bookmark not defined.
Anexo X Tecnología.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo XI Guía de Mercado Alemania 2016 Multisectorial	Error! Bookmark not defined.

JOSÉ ANTONIO MACHACA LIMA

Ingeniero de Industrias Alimentarias con especialidad en Toxicología y Control Alimentario, Sistemas de la Calidad con más de 15 años de experiencia en Área de Gestión de Restaurantes, Gestión de Empresas, Gestión de Personas con foco en Innovación y Desarrollo de Oportunidades de Negocio dentro del área de Marketing para el crecimiento y sostenibilidad de los resultados de la empresa. Profunda experiencia en empresas de servicios, hábil negociador y formador de equipos de alto desempeño.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Servicios Turísticos La Fonda del Sol SAC

Empresa dedicada a la atención de eventos corporativos y sociales, restaurante, producción y comercialización de productos de empacados listos para consumo, Miembro de la Asociación Gastronómica de Arequipa (AGAR), Miembro de la Asociación de Hoteles y Restaurantes de Arequipa (AHORA).

Gerente General

Setiembre 2010 – Actualidad

Gerente de restaurantes: compras, relación directa con proveedores, coordinación de las actividades anuales del personal, elección del programa de menú de la semana, costos de producción, manejo de la oficina de ventas, supervisión del personal de servicio, inventarios. Planeamiento de los eventos empresariales y sociales: diseños de la decoración floral, iluminación, banquetes, sonido, ambientación.

Mercadotecnia y relaciones oficiales: representación a niveles empresarial, de gobierno, cámaras de comercio, medios de comunicación y grupos sociales.

Servicios Turísticos Los Leños EIRL

Empresa dedicada a la atención de eventos corporativos, matrimonios, restaurante, producción y comercialización de productos de empacados listos para consumo Miembro de la Asociación Gastronómica de Arequipa (AGAR), Miembro de la Asociación de Hoteles y Restaurantes de Arequipa (AHORA).

Gerente de Ventas

Setiembre 2006 – agosto 2010

Gerente de restaurante: costos de producción, manejo de la oficina de ventas, supervisión del personal de servicio, inventarios. Planeamiento de los eventos empresariales, iluminación, banquetes, sonido, ambientación.

Universidad Católica de Santa María

Institución de educación superior líder del Sur del País.

Pasantía del Curso de Termodinámica

Enero 2008 - Enero 2009

A cargo de brindar apoyo y cuidado de los contenidos para el dictado de clases del curso de Termodinámica en el Programa Profesional de Industrias Alimentarias Universidad,

Universidad Católica de Santa María

Institución de educación superior líder del Sur del País.

Prácticas pre profesionales en el módulo didáctico de leche y derivados Enero 2008 - Enero 2009

En las áreas de producción y control de calidad del 1ro de setiembre del 2002 al 31 de diciembre del 2002 del programa profesional de ingeniería de industrias alimentaria.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS **2014 - 2017**

Maestría en Administración con Mención en Dirección General

UNIVERSIDAD LA SALLE **2017 – 2018**

Diplomado en Coaching Educativo

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS **2010 - 2011**

Diplomado Gerencia de Marketing

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS **2008 - 2009**

Diplomado en Gestión de Empresa Propia

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA – AREQUIPA **1994 - 1999**

Ingeniero de Industrias Alimentarias

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN– AREQUIPA **2003 - 2005**

Segunda Especialidad en Toxicología y Control Alimentario.

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA – AREQUIPA **2001 - 2002**

Certificate of English Intermediate

CENFOTUR – LIMA **2017**

Curso: Técnicas de Administración de Compras y Control de Almacenes.

CENFOTUR – LIMA **2015**

Curso: Manipulación Básica de Alimentos

CENFOTUR – LIMA **2017**

Curso: Servicios en Restaurante (Mozos y Azafatas)

COLEGIO MILITAR FRANCISCO BOLOGNESI **1989 – 1991**

Curso Instrucción Militar en el Arma de Infantería

OTROS ESTUDIOS:

ESAN: Seminario Internacional: Coaching y Liderazgo Esencias 2018

Instituto de Sur: Curso de Redacción y comunicación en medios escritos 2018

ESAN: Career Center ESAN. Taller: comunicación no verbal: Los gestos que te delatan 2018.

ESAN: Seminario Internacional: Cómo formar y ser parte de un equipo de alto rendimiento 2018

ESAN Seminario Internacional: Coaching y Liderazgo Esencias 2018

ESAN Seminario Internacional: Gestión de la Visibilidad Paso a Paso 2018

Estratega Workshop Insights workout. 2016

ESAN: Seminario Internacional: Mercado de Capitales y Gobierno Corporativo 2016

ESAN: Colegio Militar Francisco Bolognesi Despacho de Instrucción Militar 1991

YVÁN EDSON CÓRCEGA SUTTA

Contador Público con especialidad en Finanzas con más de 10 años de experiencia en áreas de tesorería e inversiones, instrumentos derivados, finanzas y mercado de capitales. Liderando la estrategia y gestión de personas enfocado en innovación y desarrollo de oportunidades de negocio dentro de la tesorería para el crecimiento y sostenibilidad de los resultados de la empresa. Competencias para analizar, comercializar y negociar productos financieros tradicionales y estructurados para los clientes corporativos. Además de identificar y construir relacionales comerciales con clientes potenciales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Caja Municipal de Arequipa S.A.

Entidad de intermediación financiera, especializada en micro finanzas.

Trader Senior de Tesorería

Setiembre 2013 – Actualidad.

Análisis de Mercado de Dinero (Tasas de Interés) para Intermediación de Fondos con Entidades Financieras. Responsable de la negociación y captación de fondos a Entidades Financieras, Institucionales y Corporativos. Gestión y estructuración de operaciones con Instrumentos Derivados (Forward Tipo de Cambio) de acuerdo con la coyuntura económica. Análisis y Negociación de Inversiones en Instrumento de Renta Fija (Bonos Corporativos, Soberanos y Globales) de mediano y largo plazo. Análisis de mercado Nacional, Regional y Global a nivel Macro respecto a Tasas de Interés y mercado cambiario para la gestión de las inversiones de corto, mediano y largo plazo en Mercado Financiero y Mercado de capitales. Gestión en Operaciones de Repo de Valores y Repo de Monedas BCRP. Operaciones Back to Back. Negociación con las diferentes instituciones financieras locales. Asegurar las fuentes y alternativas de fondeo y así proveer de liquidez a la institución para cubrir la naturaleza de sus negocios. Gestión de la cartera de inversiones del Banco maximizando los rendimientos. Trading de Renta Fija de bonos corporativos peruanos en moneda nacional y extranjera. Creación y desarrollo de relaciones con instituciones financieras (fondos de pensiones, compañías de seguros, fondos mutuos) e instituciones gubernamentales.

Analista Contable – Financiero

Agosto 2007 - Agosto 2013

Supervisión, aprobación y registro de documentos diarios (registros de caja y compras) de las operaciones de las agencias asignadas. Realizar cuadro contable de saldos de caja de agencias, tesorería, operaciones en trámite de ahorros y crédito. Control y conciliación de operaciones con Tesorería e Inversión, Control entregas a rendir cuenta, Registro de gastos y asignación a centros de costos respectivos para su análisis. Conciliación y reclasificación de la emisión de cheques sujetos y no sujetos a encaje, Arqueos y conciliaciones de las Cuentas Corrientes, Control y registro de Bienes de Activos Fijos y contabilización de depreciación, Asistencia en la formulación de Pre-Balance y análisis e interpretación de los Estados Financieros, Evaluación y análisis de ratios financieros, Análisis y elaboración de Costeo de Productos de Ahorros y Crédito.

Grupo Kola Real - Embotelladora San Miguel Del Sur S.A.C.

Producción y comercialización de productos de consumo masivo. Miembro de Grupo Añaños.

Analista de Contabilidad

Enero 2005 – Diciembre 2006

Registro y Análisis de Operaciones Contables, Asistencia en elaboración de EE. FF. Y Presupuestos, Análisis de Cuentas Contables, Asistencia en el análisis de los EE. FF. para su evaluación y toma de decisiones, Liquidación y presentación DD JJ de Impuestos ante SUNAT, Registro y control de Activos, Control y Movimiento de Inventarios Mensuales y Anual, Asistencia en el cálculo de Costo de Producción de los productos, Tramites ante SUNARP y SUNAT

Analista de Finanzas

Enero 2004 - Diciembre 2004

Evaluación Financiera mediante análisis de umbral de rentabilidad (Punto de equilibrio), Flujo de Caja Real y proyectado, Viabilidad Económica-Financiera de Proyectos de Inversión. Elaboración de Estado de Flujos de efectivo. Conciliaciones Bancarias, Arqueos de Caja, control de las cuentas por pagar, control presupuestal que permita detectar y analizar las desviaciones, Evaluar fuentes de financiamiento.

Analista de Recursos Humanos

Enero 2003 - Diciembre 2003

Encargado de elaboración y Administración Integral de Planillas de Remuneraciones (800 Trabajadores), Planillas de Vacaciones, Gratificaciones, Compensación por tiempo de Servicios (CTS), Impuesto a la Renta Quinta Categoría, Calculo y Pago de Beneficios Sociales, Manejo de Sistema de Control de Tiempos, Administración de Contratos según su modalidad, Cálculo y Presentación de DD JJ y pago de AFP, Impuestos a las remuneraciones Essalud, Senati, SUNAT PDT, Encargado de Auditorias Laborales Internas e Inspecciones Laborales Externas, Asignación y Costeo de Mano de Obra según su naturaleza, Análisis de Cuentas y Asientos Contables referidas a las Remuneraciones, Análisis de Cuentas Personales por Adelantos de remuneraciones o prestamos al personal, coordinador en diferentes procesos de Selección, contratación e Inducción de personal, Evaluación de desempeño de Personal y Gestión basada en objetivos e Indicadores evaluando la productividad, Tramites ante Ministerio de Trabajo.

Practicante Contabilidad

Enero 2002 - Diciembre 2002

Análisis de Cuentas Contables, Registro de Operaciones Contables, Conciliaciones Bancarias, Arqueos de Caja, Trámites ante SUNARP, SUNAT y Ministerio de Trabajo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2014 - 2017

Maestría en Administración con Mención en Dirección General

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2013 - 2013

Diplomado en Banca y Riesgos.

CENTRUM GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (PUCP)	2011 - 2013
Máster Internacional en Finanzas.	
CENTRUM GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (PUCP)	2012 - 2013
Diplomado EPE en Finanzas.	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2009 - 2012
Diploma PADE en Finanzas Corporativas.	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2010 - 2011
Diplomado Finanzas Avanzadas.	
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2008 - 2008
Diplomado en Gestión Financiera.	
UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA – AREQUIPA	1996 - 2001
Contador Público.	
OTROS ESTUDIOS:	
Universidad Católica San Pablo – Arequipa: Auditoria Financiera	2006
Colegio de Contadores Públicos De Arequipa: Auditoria Tributaria	2005
Universidad Católica De Santa María – Arequipa: Inglés Intermedio	2000 - 2001

RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Maestro en Administración
Título de la tesis:	“Plan de negocios para la comercialización de quinua orgánica de la provincia de Caylloma con certificación de comercio justo al mercado alemán”
Autor(es):	Córcega Sutta, Yván Edson Machaca Lima, José Antonio

Resumen:

El presente trabajo tiene por objetivo elaborar un Plan de Negocios para evaluar la viabilidad económico-financiera para la conformación de un modelo empresarial que se dedique a la comercialización de quinua orgánica en la provincia de Caylloma, aplicando la certificación de comercio justo al mercado de Alemania.

Durante el estudio de la presente tesis, se han desarrollado temas como: identificación de mercados potenciales, diseño de un modelo de negocios apropiado, análisis de la estrategia y propuesta de un plan de negocio adecuado, además de la evaluación de la viabilidad económico-financiera. Asimismo, esta investigación pretende ofrecer argumentos relevantes que aporten una mayor consistencia y contundencia para su implementación y sostenibilidad en el tiempo.

El año 2013 fue declarado “Año Internacional de la Quinua” por la FAO y al año siguiente las exportaciones peruanas de este producto habían crecido 213% lo que causó una verdadera fiebre internacional por la quinua peruana, generando un impacto positivo en la demanda global. Desde entonces, el Perú se convirtió en el primer productor de quinua a nivel mundial.

En los últimos años, la quinua se ha consolidado como un producto versátil, de características especiales y orientado a preparados alimenticios con alto contenido nutricional. Sus cualidades alimenticias la convierten en un producto de indudable interés para los consumidores de numerosos países, especialmente de Alemania y otras naciones de la Unión Europea, donde existe un interés creciente por el consumo de productos orgánicos. Esta es una de sus principales ventajas, además de preservar el enfoque de salvaguarda del bienestar medioambiental.

El modelo de negocio propone un enfoque de valor compartido hacia el agricultor, generando de esta manera beneficios económicos y sociales, por lo tanto, esta relación asegura un doble resultado, como el incremento del valor de la empresa y prosperidad en la sociedad además de cuidado del medio ambiente. Se demuestra que el enfoque de asociatividad juega un rol fundamental en la estrategia, que permite la factibilidad del presente proyecto y se describe la metodología utilizada. Ambos enfoques se complementan, creando un círculo virtuoso, que permite la integración efectiva y el surgimiento de nuevas oportunidades que generen valor.

De acuerdo con este estudio, los resultados de la evaluación económica y financiera del proyecto son positivos, obteniendo los beneficios esperados como una TIRE de 28.60% y un VANE de S/.398,244. Por lo tanto, constituye una oportunidad de negocio atractiva, genera valor y cumple con las expectativas de los potenciales inversionistas. No obstante, es importante alcanzar los supuestos planteados en cuanto a la tasa de crecimiento estimada en ventas y los niveles de productividad.

La viabilidad económico-financiera del Plan de Negocio y su factibilidad quedan demostradas, para que las comunidades de agricultores de las zonas mencionadas prosperen de forma sostenible, en concordancia con un desarrollo inclusivo y el término de comercio justo alcance su verdadero significado para beneficio de la comunidad, la empresa y el Estado.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo general

Elaborar un Plan de Negocios para evaluar la viabilidad económica financiera de conformar un modelo empresarial que se dedique a la comercialización de quinua orgánica de la provincia de Caylloma, Comercio Justo (*fair trade*) al mercado alemán.

1.1 Objetivos específicos

- Identificar y analizar mercados potenciales y definir mercado de destino.
- Estudiar y analizar el entorno actual del potencial de oferta y demanda de la quinua orgánica del mercado peruano y mercado global.
- Investigar sobre la certificación de comercio justo (*Fair trade*) para una adecuada implementación en el modelo de negocio.
- Estructurar y proponer un modelo de negocio apropiado con ventajas competitivas sostenibles.
- Diseñar propuestas de estrategias relacionadas a la sostenibilidad al modelo de negocio.
- Evaluar la viabilidad económico-financiera de la propuesta de modelo de negocio.

1.2 Alcance

La presente propuesta de Plan de Negocios se orienta a determinar la viabilidad económica financiera de un modelo empresarial, dedicada a la producción y comercialización de quinua orgánica, orientado al mercado alemán. El periodo retrospectivo de estudio y análisis tanto de la oferta como del mercado potencial objetivo abarcará desde el año 2012 en adelante y se obtendrán métricas de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

- Los resultados asociados a la producción están enfocados al departamento de Arequipa, donde la producción y productividad es distinta y las condiciones climatológicas varían.

- Analizar la calidad y el rendimiento de la producción de quinua, determinando oferta actual y futura.
- Estudiar el proceso de la cadena productiva de la quinua orgánica, para garantizar su trazabilidad.

La investigación, evaluación y estimación e identificación de la demanda potencial estará circunscrita a determinar aproximaciones sobre las tendencias de los mercados desarrollados en función a sus características de consumo y factores que influyen en la demanda de la quinua orgánica, además de analizar la tipología del mercado objetivo y sus condiciones de acceso, nuevas tendencias, hábitos y requerimientos de consumo de los principales mercados de destino.

Para el estudio de la viabilidad económica financiera del proyecto, se aplicará el modelo de flujo de caja descontado.

1.3 Justificación

El Estado Peruano, en su política de apertura comercial, tiene suscritos un total 21 TLC (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018) con los mercados internacionales, que le brinda un acceso preferente para la comercialización de los productos peruanos. De esta forma, se consigue abrir nuevos mercados y dinamizar el sector agroexportador, que ha venido creciendo de forma continua. Asimismo, diferentes entidades gubernamentales como el Ministerio de la Producción (Produce), Mincetur, Minagri, entre otros, participan activamente, incentivando y promoviendo la difusión de la variedad y calidad de los productos peruanos en los mercados internacionales, con el objetivo de mejorar y consolidar la oferta exportable peruana. Esto propicia el desarrollo e incremento de las exportaciones, generando una ventana de oportunidades en el mercado mundial, que debe ser aprovechada eficazmente.

El Perú es uno de los principales productores de quinua a nivel mundial (según la FAO) y en la última década, los niveles se han incrementado notablemente, tanto como el surgimiento de nuevos mercados, como la demanda por la aceptación del producto y su posicionamiento, gracias al reconocimiento de sus bondades nutritivas y a la modificación creciente en los patrones de consumo de los mercados desarrollados. Como un segundo

factor importante del crecimiento del consumo en los últimos años, se encuentra la declaración de la Organización de Naciones Unidas, como el “Año Internacional de la Quinoa” (2013), cuya finalidad fue incentivar el conocimiento de las propiedades beneficiosas de la quinoa, su diversidad y su uso con gran potencial en el combate contra el hambre y la malnutrición, para contribuir de esta forma al desarrollo de una estrategia global de seguridad alimentaria para las generaciones presentes y futuras. (FAO, 2011).

La quinoa se está consolidando como un producto versátil, de características especiales y orientado a preparados alimenticios con alto contenido nutricional, siendo esta una de sus principales características, además de preservar el enfoque de salvaguarda del bienestar medioambiental por su condición de producto orgánico. Bajo estas consideraciones y siendo la quinoa capaz de cubrir las crecientes curiosidad de los consumidores por tener a la mano a alimentos saludables, el aprovechamiento de la oportunidad radica en satisfacer los cambios de hábitos en la alimentación en un segmento de la población mundial, basada en alimentación con altos valores nutricionales y principalmente de origen orgánico.

Los principales mercados consumidores de productos orgánicos son: Estados Unidos con una participación del 44%, la Unión Europea con 52% y el resto del mundo con el 4% del consumo total (FIBL – AMI, 2012). Los países europeos que destacan por su mayor consumo son: Reino Unido, Italia, Francia, Países Bajos y Alemania. (FIBL – AMI, 2012). La demanda de productos orgánicos sigue creciendo fuertemente. Sin embargo, ni el desarrollo de las empresas ni las superficies agrícolas siguen el ritmo de la demanda, por lo tanto, muchos países europeos dependen de las importaciones. Asimismo, esta nueva generación de consumidores que prefieren productos ecológicos suelen ser personas adultas (hombres y mujeres) con conciencia medioambiental, mayor ingreso per cápita, nivel cultural y educativo superior y tiene predisposición a invertir más dinero en productos orgánicos con certificación de comercio justo y de alta calidad porque consideran que está justificado por sus atributos superiores. Además, basan sus decisiones de compra en productos con certificaciones especialmente orgánicas y comercio justo, para asegurarse que están comprando un producto con cualidades que le brindan mayor confianza.

Respecto a las exportaciones nacionales, cerca del 70% representa la quinoa convencional con agroquímicos y el otro 30% quinoa orgánica, siendo la última la que tiene

un precio muy superior. Por lo tanto, la percepción de su alto contenido proteico, vitaminas, minerales y bondades nutricionales, crean un valor diferencial en el mercado internacional, fomentando una mayor cualificación de la quinua orgánica debido a sus propiedades mencionadas. La producción orgánica en Perú, aún se encuentra en una etapa de crecimiento, sin embargo, podría posicionarse como país orgánico, por su gran biodiversidad de microclimas y al contar con una proporción de tierra agrícola orgánica relativamente alta. (CCEX CCL, 2015).

1.4 Descripción de la metodología

Para alcanzar satisfactoriamente los objetivos planteados en la presente propuesta, se ha diseñado un esquema metodológico que será desarrollada utilizando conjuntamente fuentes de información suficientes como: estadísticas del mercado, revisión documental, revisión bibliográfica, documentos oficiales de instituciones del Estado, informes técnicos, apuntes de investigación, opiniones de expertos en el sector en base a entrevistas, entre otros, para obtener información de naturaleza cuantitativa y cualitativa que permitan enfocar el estudio de manera objetiva. El desarrollo de la presente metodología abarca la siguiente estructura:

- (i) Marco contextual. Este segmento sirve como referencia para respaldar las características del plan de negocios donde se abordará los conceptos: asociaciones, benchmarking, certificación de producto orgánico, certificación de comercio justo, proceso de certificación, estrategia de valor compartido.
- (ii) Mercado nacional de la quinua: en este segmento se verá el contexto actual de la quinua en el mercado nacional, cómo se está comportando la producción, consumo *per cápita*, demanda nacional, precios.
- (iii) Mercado internacional y mercado potencial de la quinua: este segmento tratará la situación actual de la quinua en el mercado internacional, cómo se está comportando la producción internacional, demanda internacional, valor FOB, comportamiento de los precios, así como las características del mercado objetivo, consumo, crecimiento y perspectivas.

- (iv) Estudio del modelo de negocio: evaluar e identificar el modelo de negocio apropiado que sea dinámico a los cambios comerciales, que genere valor y otorgue adecuadas barreras de salida como parte de la estrategia de negocio. Estudio del modelo de negocio: evaluar e identificar el modelo de negocio apropiado que sea dinámico a los cambios comerciales, que genere valor y otorgue adecuadas barreras de salida como parte de la estrategia de negocio.
- (v) Análisis del planeamiento estratégico: conocimiento del entorno interno y externo, determinar y plantear alternativas de estrategias competitivas y comparativas.
- (vi) Plan de negocios: identificación de la oportunidad de negocio, detalle de la estructura del modelo de negocio, análisis del producto a ofertar, determinar los factores críticos y planteamiento de alternativas de solución en toda la cadena de valor.
- (vii) Plan de marketing: estudio de su composición, características y tendencias, investigar sobre la estimación del mercado potencial, segmentación y tipología del mercado objetivo. definición del producto a ofrecer, determinar la estrategia de precio, elaboración de la estrategia de promoción y distribución.
- (viii) Plan operativo: especificaciones técnicas según las características del producto, análisis de la secuencia del proceso de transformación, determinación de materiales, maquinarias y equipos, organización del proceso productivo.
- (ix) Evaluación de la viabilidad económica y financiera: utilización y destino de los recursos financieros, presupuesto de venta, costos e inversiones, análisis económico, financiero y el impacto social del presente proyecto.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Aspectos técnicos de la certificación orgánica.

Para exportar los productos orgánicos como tal a los países del primer mundo como son los Estados Unidos, Comunidad Económica Europea y algunos países asiáticos, es necesario una certificación de producto orgánico. Esta certificación es emitida por un organismo autorizado de certificación por el país de destino. Las organizaciones que brindan certificación, se les llama “*certificadores*” o “*agencia de certificación*”. Para iniciar una certificación se define un plan agrícola del sistema de producción orgánica para el área productiva.

La agencia certificadora envía un agente certificador para realiza inspecciones entre los dos primeros años para verificar si el proceso de producción orgánica aplica correctamente al sistema de gestión. Al culminar este período, al tercer año, si los productores cumplen los criterios con los estándares establecidos, se emite el certificado de producción orgánica.

En los siguientes años se aplican inspecciones para verificar si se realiza el mantenimiento del sistema y de esa manera para poder actualizar la certificación. En la Tabla II.1 se detalla el modelo estándar de certificación. (FAO, 2014)

Tabla II.1 Etapas para la certificación orgánica

AÑO	PROCESO DE CERTIFICACIÓN ORGÁNICA
AÑO 0	Elección de la agencia que certificará.
AÑO 1	Aplicación y desarrollo de un plan de sistema orgánico.
	El productor deberá haber aplicado un sistema orgánico de producción y contar con un plan de sistema orgánico para entregar al certificador.
	Adjuntar documentos, acuerdos de licencias y las tarifas.
	Examinación de la aplicación a cargo del certificador.
	La agencia certificadora inspecciona nuevamente el plan de sistema orgánico para asegurar el cumplimiento del mismo.
	Inspección orgánica.
	El inspector examina los cultivos, el terreno, infraestructura, el proceso y documentos para contrastar la realidad con el plan.
	Se realiza una entrevista de salida con el responsable y se transmitirá las observaciones.
AÑO 2	Se emite copia de la entrevista a el responsable.
	Re- examinación del reporte por el certificador.
	Se determina si la operación es elegible para la certificación orgánica.
AÑO 3	Se comunica la decisión por escrito.
	Certificación orgánica.
	Se expide certificado a la operación de que si cumple con las normas aplicables.
AÑOS SIGUIENTES	a partir de este momento es posible realizar la venta de los productos utilizando el etiquetado de producto orgánico.
	Mantenimiento
	Se realiza de manera anual inspecciones de seguimiento de la continuidad en el cumplimiento de los requisitos.
	se evalúa si el certificado emitido puede continuar, debe ser modificado o retirado

Fuente: Una-Puno, 2013.
Elaboración: Autores de la tesis.

El certificado orgánico, permite que los agricultores que producen productos orgánicos usen los términos “Eco” y “Bio” en las etiquetas, publicidad y documentos. Usar este logo es obligatorio para las empresas que producen productos alimenticios orgánicos. Otra obligación es que las empresas deben indicar en la etiqueta de donde provienen las materias primas orgánicas utilizadas (ver Figura II.1).

Figura II.1 Etiqueta de “producto orgánico” para la Unión Europea



Fuente: Agricultura y desarrollo rural, 2016.
Elaboración: Comisión europea.

Los criterios que se usan para esta etiqueta distintiva son los siguientes:

- Condiciones aseguradas con etiqueta de “producto orgánico”
- El proceso de producción respeta la naturaleza.
- Los productos se producen de manera sostenible.
- Los operadores que intervienen en la producción orgánica se le controla por lo menos una vez al año por los agentes autorizados de control para asegurar el respeto de las reglas orgánicas y la salud como las reglas que protegen al consumidor.
- Los animales de las granjas de producción orgánica pastan de manera libre y se les trata de acuerdo con las condiciones de bienestar realzadas del animal.
- No se está permitido organismos genéticamente modificados en la agricultura orgánica.
- Para los alimentos, hay limitaciones estrictas en el empleo de pesticidas químicos antibióticos y fertilizantes.
- La agricultura orgánica limita estrictamente el empleo de aditivos e insumos de los alimentos procesados agregados.
- El mayor porcentaje de las entradas para la producción de granja se originan de la granja que usa recursos locales y de conocimiento local.
- La mayoría de las veces uno compra un producto orgánico de un supermercado.
- La mayor cantidad de veces se compra un producto orgánico de un supermercado o se compra un vino orgánico en un restaurant favorito. El consumidor puede tener la plena seguridad de que estos fueron producidos según las reglas estrictas orientadas al respeto del entorno y del bienestar del animal (FAO, 2014).

2.1.1 Limitaciones

En el Perú, el uso de agroquímicos es una práctica que se repite frecuentemente, para controlar las plagas y las enfermedades. Los pesticidas químicos, que se usan, usualmente en cultivos que son más sensibles que la quinua, contaminan los alimentos y dejan residuos

en alta concentración que se moviliza a otras aéreas de cultivo que pueden ser afectar la condición de productos orgánicos. (FAO, 2014).

2.1.2 Asociatividad

La asociatividad es una forma de potenciar la conformación y el fortalecimiento de las redes de negocios que se forman de manera dinámica.

Esta asociatividad es estratégica para desarrollar a los pequeños productores de la quinua promoviendo la integración. De esta manera es posible mejorar el poder de negociación de los productores generando sinergia y trabajo colectivo con los asociados, para que juntos puedan enfrentar las oportunidades que brinda los nuevos mercados globalizados, de esta manera se promueve las ventajas competitivas y fomenta el aprovechamiento de las ventajas comparativas que se generan (FAO, 2017).

2.1.3 Definición de asociatividad

En las investigaciones realizadas sobre las asociaciones y su impacto benéfico del negocio en El Salvador se afirma lo siguiente:

La asociatividad es considerada como una unión de carácter voluntario de un grupo de personas que se orquestan para llevar a cabo acciones de manera conjuntas en bien de alcanzar objetivos en común que de realizarlo de manera particular no se podrían lograr. Es por esa razón, la asociatividad es una herramienta que el grupo de productores y productoras pueden emplear en bien de la mejora de su eficiencia productiva, incrementando su poder de negociación y de esa manera lograr mejor y mayor articulación del mercado. (Proyecto Centa FAO-Países Bajos, 2002:9).

La asociatividad tiene como principal finalidad favorecer las relaciones de proyectos conjuntos enfocadas en la dinamizador. Tomando como referencia Proyecto Centa FAO Holanda, los beneficios que se logran por medio de la asociatividad y se presentan en la Tabla II.2.

Tabla II.2 Beneficios de la asociatividad

<ul style="list-style-type: none">• Reducir los costos al adquirir los insumos.
<ul style="list-style-type: none">• Obtener y usar los beneficios de la economía de escala en algunas partes de las fases del ciclo productivo.
<ul style="list-style-type: none">• Realizar inversiones e implementar los proyectos compartiendo los riesgos para de esa manera mejorar los rendimientos, agregar valor a los productos y mejorar la calidad.
<ul style="list-style-type: none">• Gestar una oferta de la asociación conjunta para de esa manera acceder a los mercados internacionales y negociar con los exportadores con más poder y con condiciones más favorables

Fuente: Proyecto Centa – Fao Países Bajos, 2002.

2.1.4 Factores críticos de éxito

- Confianza, que es el factor más importante (seleccionar a los asociados).
- Realizar los procedimientos de manera transparente, tener mecanismos de control.
- Tener objetivos con los socios comunes y atractivos.
- Es importante realizar la planificación de la asociación de manera adecuada.
- Formular y ejecutar proyectos de la asociación que ayuden a la obtención de apoyos económicos.
- Los directivos deben tener autoridad.
- Se debe tener la capacidad de resolver conflictos.

(FAO, 2017).

2.2 Benchmarking de experiencias de asociatividad

En la experiencia peruana han destacado las tres modalidades siguientes, con grados de éxito distintos en diversas asociaciones de productores de quinua en el Perú. En la Tabla II.3 se presenta el benchmarking. (MINCETUR, 2013).

Tabla II.3 Benchmarking Asociatividad en quinua

EMPRESA	MODALIDAD ASOCIATIVA	PRODUCTO	CERTIFICACIONES	IMPACTO LOCAL	LOGROS
NOMBRE COMERCIAL: COOPAIN CABANA RUC: 20448277781 FECHA DE INSCRIPCIÓN: 16/02/2011 REGIÓN: PUNO. PROVINCIA: SAN ROMÁN. HECTÁREAS DE CULTIVO: 1500 HAS. MIEMBROS: 692	Cooperativa	Quinua Blanca, Roja, Negra	 ★★★★	Alto	Representatividad Certificación FAIR TRADE Demanda garantizada, mejora de la calidad
NOMBRE COMERCIAL: WIRACOCHA. RUC: 20494626897 FECHA DE INSCRIPCIÓN: 17/12/2008 REGIÓN: AYACUCHO. PROVINCIA: HUAMANGA. HECTÁREAS DE CULTIVO: 1650. MIEMBROS: 1400	Sociedad Anónima	Quinua Blanca, Roja, Negra	 ★★★	Medio	Aumento de rendimiento por Hectárea Mejora en el uso de la tecnología, Mejora de la calidad
NOMBRE COMERCIAL: APOCUA. RUC: 20574629226 FECHA DE INSCRIPCIÓN: 23/07/2013 REGIÓN: AYACUCHO. PROVINCIA: HUAMANGA VILCASHUAMAN. HECTÁREAS DE CULTIVO: 1200HAS. MIEMBROS: 305	Asociación	Quinua Blanca, Roja, Negra	 ★★★	Alto	Acceso a mercados Mejora de la calidad.

Fuente: Sunat, 2016. Elaboración: Autores de la tesis.

2.3 Historia del comercio justo

Después de la Segunda Guerra Mundial, con la victoria que tuvieron las grandes naciones potencia en materia económica, lideradas por los Estados Unidos, se creó un nuevo orden mundial, diseñado con la finalidad de tener mayores cuotas de mercado para las grandes naciones de Occidente y sus empresas. Así nacieron instituciones como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y en el sector comercial, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). En el hemisferio norte, se entiende como tal a un conjunto de fuerzas económicas, entidad que protege los intereses del comercio de sus empresas con mediación de estos organismos, que a su vez han impuesto su propia lógica económica al resto del mundo. Con esto, los países más perjudicados son los del hemisferio sur, que se empobrecieron y tienen escaso poder de negociación, a los que se les demanda que tengan una mayor apertura de sus mercados. A continuación, se pondrá dos ejemplos. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con su organización la FAO, con la eliminación de las subvenciones que recibe de manera directa la industria del algodón en los Estados Unidos, produciría un incremento de

los precios de este en un 11%, repercutiendo de manera directa a más de diez millones de personas que viven de este cultivo en el África. De otro lado, tomando como referencia a la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), la eliminación de todas las formas de discriminación en el sector textil y de las confecciones, incrementaría el número de puestos de trabajo entre 20% y 45% en los países que se encuentran en vías de desarrollo.

Son estas relaciones de injusticia, las que generan pobreza y desigualdad. El inicio de los movimientos de Comercio Justo se inicia entre los años 1940 y 1950 en los Estados Unidos. A continuación, se hará un breve recorrido con las fechas que tienen mayor relevancia en el desarrollo evolutivo de este movimiento (ver Figura II.2).

En el año 1945 la organización *Ten Thousand Villages* (en sus inicios, *Self Help Crafts*) inicia comprando bordados de América Central (Puerto Rico) y otra organización, denominada SERRV, realiza las ventas de artículos de artesanía que fueron elaboradas por las comunidades del sur.

Una gran cantidad de estos artesanos luchaban contra los precios bajos del comercio internacional, los márgenes altos y la dependencia que se tenía frente a los intermediarios. Estas nuevas formas de comercialización solidaria lograron encontrar las posibilidades de asegurar unos ingresos más adecuados para la producción, evitando los intermediarios que no son necesarios y facilitar su acceso al mercado global.

En el año 1958, se apertura en los Estados Unidos la tienda formal número uno de Comercio Justo.

En el año 1964, los países del hemisferio sur solicitan unas reglas o normas de comercialización más justas bajo el grito “Comercio, no ayuda” durante la conferencia UNCTAD en Ginebra. En este mismo año, la ONG Oxfam materializa esta necesidad creando su propia empresa comercial Oxfam Trading.

En el año 1969, se inician las operaciones en Países Bajos de la primera tienda comercial de Comercio Justo en Europa.

Entre las décadas de los años 60' y 70' se inicia el establecimiento de organizaciones de productores de Comercio Justo en los continentes de América Latina, África y el Asia.

En el año 1973 bajo la denominación “*Indio Solidarity Coffee*”, se realiza la primera exportación de café Comercio Justo, que procedía de Guatemala. Hasta entonces, las ventas se centraban en artículos de artesanía.

En los años 80’ se realiza la creación de las primeras redes de carácter internacional de organizaciones de Comercio Justo.

En el año 1988, se crea el sello de garantía *Max Havelaar* en Países Bajos.

En el año 1989, cuarenta organizaciones de comercialización de comercio alternativo fundan la Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT, por sus abreviaturas en inglés), origen de lo que en años posteriores sería la Organización Mundial del Comercio Justo.

En el año 1990, se crea la asociación Europea de Comercio Justo (EFTA) que estuvo constituida por empresas importadoras europeas.

En el año 1994, se realiza la creación de la red Europea de Tiendas del Mundo (NEWS).

En el año 1997, se realiza la unificación de las distintas iniciativas de certificación y se armonizan, constituyendo la *Fair trade Labelling Organizations International* (FLO) dando espacio al sello *Fair trade*.

En el año 1998, FLO, IFAT, NEWS y EFTA, coordinan la creación de FINE, el nombre es la constitución de cada una de sus siglas en inglés, cuya finalidad es la incidencia política.

En el año 2000, se establece el Día Mundial del Comercio Justo.

En el año 2004, FINE se transforma en FTAO (*Fair trade Advocacy Office*), que es la Oficina de Política de Movimiento de Comercio Justo que se encuentra en Bruselas.

En el año 2006, el Parlamento de la Comunidad Económica Europea aprueba una resolución sobre Desarrollo y Comercio Justo, como un instrumento eficaz para la supresión de la pobreza y promover el desarrollo sostenible.

En el año 2009, IFAT y NEWS se unen y constituyen la Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO).

En el año 2010, el Comité conformado por las regiones realiza la aprobación de un dictamen que recalca el papel del Comercio Justo en la contribución en el desarrollo sostenible.

En el año 2014, el Parlamento de la Comunidad Económica Europea aprueba una resolución para incluir el Comercio Justo en la Directiva con relación a la contratación pública.

En febrero del año 2016, la Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO) presenta el sello de Comercio Justo (Cooperación española, 2016).

Figura II.2 Certificación



Fuente: Cooperativa del Sur Cauca Marco Coscione.

2.4 Mercado justo

2.4.1 Concepto

El mercado equitativo o mercado justo, es una forma de comercio alternativa que fomenta una relación de manera voluntaria comercial y justa entre consumidores y productores, trabajando en el acceso a los mercados mundiales y dar las condiciones

comerciales para que los pequeños productores y los trabajadores agrícolas que se encuentran en desventaja o se encuentran excluidos de los nuevos mercados internacionales (Coscione, 2015).

2.4.2 Precio justo

Para definir el precio justo se define como el resultado de una negociación, donde el precio debe pagar el costo total de los procesos de producción, gastos medioambientales y sociales (un excedente y un precio mínimo). Este precio que se fija a los productos debe ser lo más justo para los productores que les permita tener una vida digna y margen para poder invertirlo en el futuro. Las empresas usualmente aceptan estos precios propuestos por los productores. Es el caso del cacao y el café cuyo precio es determinado en la bolsa de valores, el mercado justo paga el precio del mundo que no está relacionado con los costos de producción y el margen, asegura un precio mínimo no sujeto a las oscilaciones del mercado. El comercio justo para lograr esto fija un precio mínimo que garantiza el producto y da un excedente que las organizaciones se comprometen en administrar para desarrollar las condiciones de vida de la comunidad. Este precio mínimo cubre de manera total los costos de producir sosteniblemente que por ninguna manera se podrá pagar por debajo al productor. Este excedente es dinero que es destinado a proyectos sociales (como educación y salud) y mitigar los impactos medioambientales en las comunidades del productor. Asimismo, es posible usar para desarrollar mejoramiento en su producción de esa manera aumentando su productividad. Los productores determinan cómo será el uso de este dinero de manera y esa determinación será de manera democrática (Fairtrade, 2009).

2.4.3 Criterios para la participación de productores al mercado justo

El mercado justo busca centrar sus esfuerzos en los pequeños productores que no tienen ventajas o tienen dificultades para el acceso a mercados globales. De manera conjunta se promueve que estas organizaciones de productores pequeños logren no solamente su sostenibilidad en materia económica sino también los aspectos sociales y ambientales.

Se nota claramente que las ventajas que se tiene para los productores pequeños son varias, como es el acceso de manera directa a un mercado que en circunstancias diferentes habría sido imposible (Fairtrade, 2009).

2.4.4 Importación, distribución mayorista en el mercado justo en Europa

Las organizaciones que importan compran a los productores bajo el principio de comercio justo, son también responsables de los procesos de monitoreo y selección de estas organizaciones por medio de EFTA (Acuerdos Comerciales del Perú) para incentivar sus productos y difundir información del comercio justo. Estas organizaciones que se encargan de importar mayoritariamente cuentan con empresas estratégicas mayoristas (Fairtrade, 2009).

2.4.5 Distribución consumidora final en el mercado justo en Europa

Las tiendas del mundo en Europa desarrollan las dos actividades siguientes que son las ventas del producto certificado comercio justo y brindar información al consumidor referente a los productos y mercado justo.

Las redes que tradicionalmente distribuyen son los supermercados y tiendas que realizan la venta de productos con marcas propias de las organizaciones importadoras mayoristas con el sello de mercado justo (Fairtrade, 2009).

2.4.6 Evolución y tendencias

2.4.6.1 Evolución

En los años '70 inicio, la evolución del mercado de comercio justo; se caracterizó por el incremento de productos comercializados y el desarrollo de campañas de sensibilización que tenía como principal objetivo ampliar los mercados para los productos más alejados de su mercado local.

Estas formas de comercialización de los productos de comercio justo han ido cambiando; desde una limitada distribución a una más amplia, con la presencia en los grandes canales de distribución de los productos de consumo, por lo cual este cambio requiere de un sistema de certificación que pueda asegurar la confianza del consumidor en los productos que se venden.

En el año 1989, aparece el primer sello de mercado justo (Max Havelaar, en Europa específicamente Países Bajos). Esta iniciativa tuvo gran éxito y se extendió por otros países en Europa, como Francia, Suiza, Suecia, Dinamarca y Bélgica.

Posteriormente, aparecieron otros sellos en los años noventa de mercado justo tanto en América del Norte y Europa. Estas nuevas organizaciones que se lanzaron con sellos propios actuaban de independientemente, por lo que cada una de estas organizaciones tenían sus propios sistemas de certificación.

El proceso de homogeneización de los diferentes sellos a nivel mundial se logró en el año 1997 con la creación de las Fairtrade Labelling Organizations International (Organizaciones Internacionales de Sello de Garantía de Mercado Justo, FLO).

Este organismo se encargó de la formalización de los procedimientos para poder certificar con el sello de mercado justo, así como también de realizar la auditoría y certificar a los productores y comerciantes que posean dicha certificación.

La Organización Internacional de Sello de Comercio Justo en el año 2002 lanzó un nuevo sello de Certificación de Comercio Justo Internacional (International Fairtrade Certification Mark), esta certificación pretendió modernizar la imagen de la marca y de esa manera mejorar la visibilidad en los lugares de venta.

En la actualidad el mercado justo es una organización mundial que tiene asociado aproximadamente a un millón de productores pequeños en más o menos 50 países subdesarrollados (Fairtrade, 2009).

2.4.6.2 Tendencias

El Comercio Justo en la esfera internacional.

El comercio global está dominado por la lógica del libre mercado, con la obtención de un mayor beneficio económico y la competitividad que se emplaza por encima de los derechos de los individuos, condiciones de trabajo y preservación del medio ambiente. Este modelo genera grandes desigualdades.

En el último informe presentado por el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), el contexto de pobreza sigue afectando a mil millones de habitantes y las desigualdades se han incrementado.

Un 1% de toda la población mundial posee la mayor parte de la riqueza global, mientras tanto el 80% de la población distribuye un 6% de la riqueza; existen 830 millones de

trabajadoras y trabajadores que se hallan en situación de pobreza, en limpio, es decir, que sobreviven con dos dólares al día, y 1500 millones de habitantes tienen un trabajo que no tiene las condiciones mínimas laborales dignas y seguras.

Otro punto importante es que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha estimado que cerca de 21 millones de habitantes se encuentran realizando trabajo forzoso, en condiciones que se parecen mucho a la esclavitud. De estos, 4,5 millones son víctimas de trata de personas con la finalidad de explotación sexual y laboral.

Dicha organización dio a conocer que, con relación al trabajo infantil, afecta a 168 millones de niñas y niños; de esta cantidad, la mitad realizan trabajos extremadamente peligrosos.

En la escala mundial, a pesar de que las mujeres realizan por encima del 67% de las horas de trabajo, perciben solo el 10% con respecto a los ingresos del mundo y ostentan el 1% de los patrimonios mundiales. Las mujeres ganan en porcentaje un 24% menos que los hombres, por lo tanto, el 70% de toda la pobreza mundial se concentra en la población femenina. En gran cantidad de los países empobrecidos, millones de núcleos familiares tienen dependencia de la producción de materias primas como la quinua, el café, el cacao, el azúcar, el algodón, pero estos ingresos no les ayudan a vivir de manera digna con el fruto de su esfuerzo. Los precios que reciben a cambio de sus productos están ligados a constantes fluctuaciones de los mercados globales y es que la materia prima, inclusive los alimentos, se encuentran cotizadas en la bolsa de valores globales, como es la de New York o de Londres, donde se fijan sus precios.

En este momento se ve el ejemplo del cacao. En el año 1980, el precio de este producto se inició con una fuerte caída, posicionándose 20 años en lo posterior con una cuarta parte de su valor al inicio. A pesar de que volvió a incrementarse su precio, en estos tiempos el precio del cacao vendría ser el 50% del precio que ostentaba hace décadas.

Tomando como referencia este descenso, aparte de este comportamiento, el movimiento variable de los precios se produce de manera diaria. Esta es una volatilidad exagerada que produce una gran inseguridad. A esto se tiene que añadir que el tanto por ciento del precio al final que llega a las manos de los productores ha venido decreciendo

entre 3% y 6% del precio de los chocolates, comparando con una década antes en la que el porcentaje se encontraba en valores del 16%. Es a partir de estos sucesos que las consecuencias son demoledoras para los agricultores de cacao y es que por la venta de sus productos generan ingresos que se van reduciendo de manera progresiva, llegando de manera extrema a que los bajos ingresos estén situados muy por debajo del umbral de pobreza.

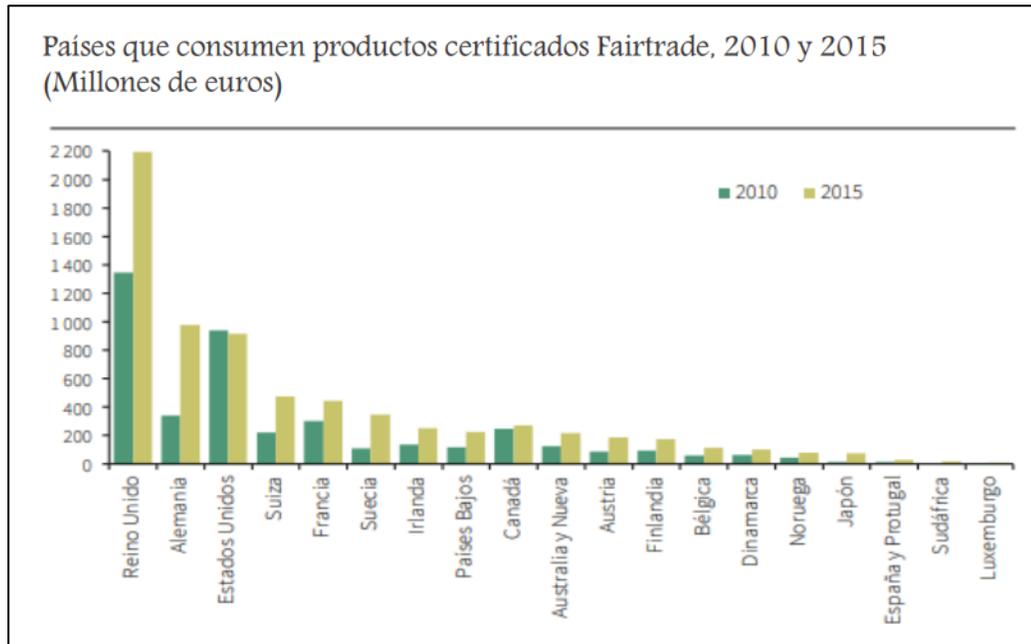
Otra situación similar pasa con los millones de hombres y mujeres que laboran en talleres o fábricas en condiciones de explotación a cambio de salarios miserables, El sector de la industria textil es un ejemplo simbólico. El movimiento de las plantas de producción en confecciones se ha trasladado a países de bajos salarios y con poco respeto de los derechos laborales y al cuidado del medio ambiente.

El criterio de Comercio Justo nace, como muchos otros movimientos sociales, de la necesidad de buscar otras alternativas a este modelo económico y manejo comercial que discrimina a una gran parte de la población, gestando pobreza e incrementando las desigualdades.

Es por estas razones que el movimiento del comercio justo se desarrolla como una fracción de un movimiento de carácter internacional de gran amplitud (economía social y solidaria), compartiendo la lucha por cambiar el sistema económico y la injusta reglamentación del comercio, dando como solución una nueva forma de comercializar de manera justa, sostenible y viable, tanto en el campo ambiental y social. En el transcurso de los años este se ha ido concretando como una forma en que el comercio y la producción estén sirviendo a las personas, permitiendo el desarrollo de los grupos poblacionales poco favorecidos.

Consumo de manera ética, responsable y sostenible. El consumo responsable no solamente es pensar en el precio y en la calidad sino también tener en cuenta su impacto social, ambiental y el conocimiento de la conducta de las empresas que se encargan de producirlas. (ver Figura II.3) (Fairtrade, 2009).

Figura II.3 Países que consumen productos certificados



Fuente: (Tovalino Párraga, 2018)

Consumo de productos de comercio justo para programas sociales del gobierno, con esto se quiere incentivar en un futuro el consumo de productos de comercio justo para los diferentes programas de alimentación educativos que combaten la desnutrición y de esa manera impulsar primeramente el consumo de productos locales y segundo pensar éticamente ética y responsablemente en el medio ambiente (Fairtrade, 2009).

Ampliar los canales de comercialización de los productos de comercio justo, se busca que los productos estén más cerca de los consumidores y que sean fácilmente reconocidos (Fairtrade, 2009).

Ampliar el desarrollo e innovación de nuevos productos, desarrollar productos especialmente con un mayor valor agregado, que sean innovadores y naturales (Fairtrade, 2009).

2.4.7 Certificación de mercado justo

Para certificar en mercado justo este empieza con la solicitud de un grupo de productores organizados en una asociación de agricultores, cooperativa o una plantación, con la fuerza laboral organizada. Después de este proceso, los auditores inspeccionarán el

lugar en que se produce y al final una dependencia certificadora asumirá la decisión de la certificación de la organización de. Posteriormente, se realizarán inspecciones de manera anual para que se verifiquen que los productores cumplan con las condiciones de mercado justo y tener en conocimiento de lo que se ha logrado con el precio excedente recibido del comercio justo. Las organizaciones que tienen en uso el sello de mercado justo cubren el costo que implica la certificación pagando una licencia, durante ese tiempo que el productor no realiza ningún pago (Fairtrade, 2009).

2.4.7.1 Proceso de certificación paso a paso

- **Solicitud:** Primeramente, realizar la revisión de los requisitos para establecer si la organización está dentro del entorno de la certificación y se procede llenar el formulario para empezar a solicitar la certificación. La información que se entrega será evaluada y también se solicitará información adicional que será evaluada para que la organización pueda pasar al siguiente proceso.
- **Auditorías:** después de ser completada y devuelta la solicitud, se realizarán auditorías para verificar que la organización cumpla con los estándares de comercio justo.
- **Preparación:** en esta etapa el auditor se contacta con la organización y proporcionará una lista de los controles que se realizarán, donde se especificarán los documentos que se requiere presentar.
- **Reunión de Apertura:** esta etapa comprende cuando el auditor se reúne con los interesados (integrantes de la asociación). En este espacio, se expondrá cuáles son los nombres de los que conforman todo el trabajo de las auditorías, se expondrá también las primas, precios y los estándares.
- **Revisión de documentación:** en esta etapa se verificarán los documentos financieros, laborales, reuniones, estatutos, registro contable y reglamentos.
- **Entrevistas:** se realizarán entrevista a las diferentes personas según su cronograma.
- **Visita de campo:** el auditor se encargará de organizar una serie de visitas a las instalaciones, reuniones face to face y se entrevistará con los agricultores.

- Reunión de cierre: en esta reunión el auditor realizará la exposición de los resultados de la auditoría, indicando los incumplimientos que se tienen en las normas de *fair trade* y se discutirá las diferentes medidas de corrección.
- Evaluación: El auditor enviara un informe que llegará a un analista de certificación para que pueda evaluar los resultados. Si se identifican los incumplimientos en la operación que no se adecue a los estándares de *fair trade*, se dará un plazo para corregir los incumplimientos.
- Certificación: después de corregidas las no conformidades, se rechazará o aprobará la certificación. Pasada la certificación inicial, hay un periodo de certificación en un lapso de tres años, tiempo luego del cual se llevará a cabo por lo menos dos auditorías (que son de vigilancia y de renovación) (Flocert, (2016).

2.4.7.2 Tipos de organización y certificaciones

De acuerdo con la información obtenida de *Flocert*, que es la certificadora de comercio justo, con respecto al año 2015:

- Organizaciones que agrupan pequeños productores
- Los pequeños productores que no se encuentra dependiendo de mano de obra realizan el contrato, gestionan primeramente su producción del trabajo propio y el de su familia.
- Los pequeños productores que tienen dependencia de la mano de obra contratan la cantidad de trabajadores permanentes en calidad de contratados, que no es superior a un factor que se tiene específico por hectárea, por cultivo, mayoritariamente su tiempo se dedica a la agricultura. El ingreso total en agricultura es parte total de sus ingresos totales y la zona donde se produce el cultivo está por debajo del promedio del área o en la región.
- Organizaciones que contratan mano de obra.
- Plantaciones, son las empresas que dependen en su estructura de mano de obra contratada. Una plantación es una industria que tiene un solo lugar de producción,

en la que una administración central responde por las condiciones laborales de sus trabajadores.

- Multiplantaciones, son las empresas que tienen dependencia de la mano de obra contratada. La multiplantación posee más de una plantación, pero tiene una administración central que responde por las condiciones laborales de los trabajadores de la totalidad de los lugares de producción.
- Organización que produce bajo contrato.
- Proyectos de producción por contrato, son una asociación entre un organismo que es el promotor y un grupo que vendría a ser el productor.
- Grupo productor, viene a ser un grupo de productores individuales. Se registran como miembros de esta nueva organización productora.
- Un grupo productor tiene que contar con una democrática estructura bien definida que permita la participación y toma de decisiones dentro del grupo productor.
- El organismo promotor tiene que organizar el grupo productor de manera que permita que las organizaciones de productores ganen más autonomía y certificarse individualmente y en un plazo posible según el Criterio *Fairtrade* para Organizaciones de Pequeños Productores.

Casos: Cooperativa y la inversión de los excedentes. (Fuente: Ministerio de Sanidad y Consumo, España 2007, artículo “El sello de garantía de los productos de Comercio Justo) (Flocert, (2016).

2.4.7.3 Cooperativa: Copicafé – Perú

La empresa Copicafé es una sociedad que asocia 35 cooperativas pequeñas en el norte del Perú. Se fundó en año 1995 con la finalidad de incrementar la calidad de vida de las familias que producen café de la región, y a la vez para contribuir al desarrollo sostenible de la región.

El excedente que se tuvo por ser comercio justo se destinó a:

- La compra de materiales que se usaran para mejorar las instalaciones de la producción.
- La capacitación de cada uno de sus miembros en los procesos de cultivo orgánico y técnicas de manejo y control de calidad.
- Se realizó créditos precosecha y también hipotecas para comprar o realizar reformas en la vivienda que se ofrecen a los miembros.
- Construcción de nuevas infraestructuras, para el uso de la cooperativa como asimismo para los proyectos sociales.
- Se realizó la promoción de la educación por medio de becas para la educación universitaria y secundaria.
- Se organizó talleres de gestión y producción para mujeres.
- Principios del Mercado Justo (Fuente: World Fairtrade Organization, WFTO, 2011)
- Instaurar oportunidades para el grupo de productores desfavorecidos.
- Ser transparentes y responsables: administrar las relaciones comerciales de manera transparente.
- Tener procedimientos de intercambio justos: relaciones de comercio solidarias y enfocadas al largo plazo.
- Realizar el pago de un precio justo: dar una remuneración socialmente aceptable de acuerdo con el contexto local.
- Dar fe de que no existe explotación infantil ni trabajos forzados.
- No permitir la discriminación, fomentar la igualdad de género y a la libertad de las personas a la asociación.
- Garantizar las condiciones de trabajo: que sean seguras y saludables siempre en el marco del respeto a la ley de la localidad y las convenciones de la OIT.
- Garantizar la capacitación de los productores para que tengan autonomía.

- Se promocionará el comercio justo: con comunicación y concientización de la sociedad.
- Cuidado del medio ambiente: lo que compete al uso sostenible de materias primas y de los recursos naturales tanto en la producción y en la comercialización de los productos *fair trade* (Fairtrade, 2011).

2.4.7.4 Productores de mercado justo

Para ser productores de mercado justo estos pueden ser de zonas o países diferentes, como también de productos diferentes. También podrían ser cooperativas, grupo de productores organizados, familias organizadas, talleres para discapacitados, organizaciones estatales, empresas privadas. En cuanto al tamaño de las organizaciones varían como por ejemplo son las organizaciones de pequeños productores cafetaleros de América Latina (Fairtrade, 2011).

2.4.8 Valor compartido

El concepto de valor compartido se puede definir como una consecución de prácticas y políticas operativas que optimicen los aspectos competitivos de la empresa y a la par mejoren las circunstancias económicas y sociales de las colectividades donde operan. Creación de valor compartido está centrado en la identificación y expansión de las conexiones entre el progreso económico y social. Se podría ejemplificar lo que ocurre en una empresa que invierte en un esquema de bienestar para sus colaboradores. La sociedad será beneficiada ya que los colaboradores y sus familias viven de manera más saludable y la empresa disminuye la ausencia de los colaboradores y las mermas de productividad.

Un negocio necesita que las comunidades que trabajan en su entorno sean exitosas no solo para crear consumo o compra de sus productos si no para proveer de ambiente propicio y bienes de uso público. Todas las comunidades necesitan que los negocios sean exitosos para poder incrementar puestos de trabajo y brindar a los ciudadanos mayores oportunidades de generar riqueza. Esta mutua dependencia implica que las políticas de responsabilidad social tengan un enfoque mundial para acrecentar el valor en conjunto.

Los programas de responsabilidad social de las corporaciones se enfocan más a la reputación y tiene muy poca conexión con el negocio, por eso la dificultad de justificar y

mantener en el largo plazo. En el lado contrario, está la creación de valor compartido que actúa de forma íntegra para la generación de rentabilidad y posicionar competitivamente las empresas. Manteniendo un equilibrio en los recursos y experticia únicos de cada una de las empresas para crear valor económico juntamente con el valor social.

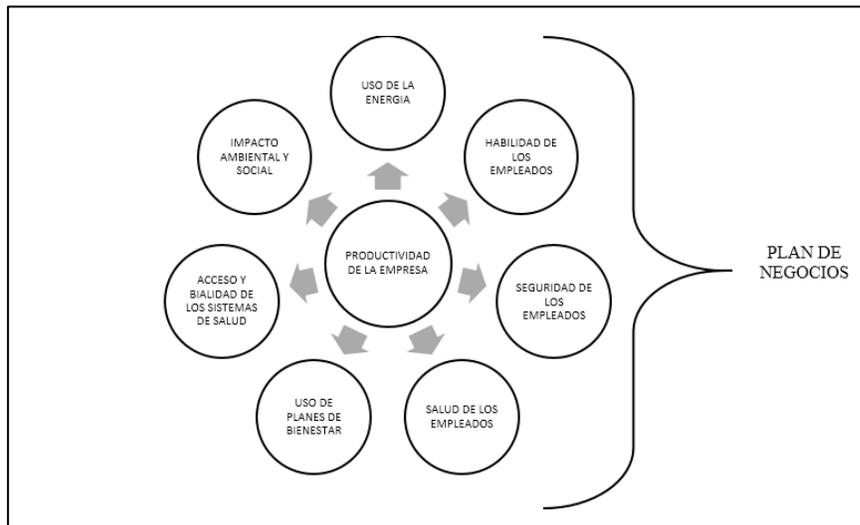
Particularmente, en el sector minero energético, esta iniciativa de generar valor compartido con las comunidades nace debido a que los problemas sociales probablemente puedan generar algunos costos económicos en la cadena de valor de la compañía. Gran cantidad de las externalidades generan costos internos a las empresas, aunque no existan regulaciones o impuestos a estos recursos.

Para el trabajo de este Plan de Negocios es necesario desarrollar una forma de comercialización para la quinua orgánica, pues supondría mejorar de manera óptima el valor del proceso de producción de la provincia de Caylloma e incrementar la productividad de los campos de producción. Esta situación a la par genera e impulsa el consumo de productos naturales para que de manera adecuada los trabajadores se nutran, disminuyendo la pérdida de días laborales y de productividad. Asimismo, aumentaría el ingreso de los productores quienes recibirían una mayor remuneración por su trabajo y un porcentaje de participación de las utilidades de la empresa (ver Figura II.4).

Se cita el siguiente texto de Porter:

“Tomemos el ejemplo de Johnson & Johnson, quien por medio del impulso a que los empleados dejen de fumar lograron una reducción de dos tercios en los costos de salud en los últimos quince años y la implementación de numerosos programas de bienestar, la compañía ahorró 250 millones de dólares en costos de salud, un retorno de US\$ 2.71 por cada dólar gastado en bienestar del 2002 al 2008”. (M. P. Interacción entre la productividad de la empresa y la creación de valor. Porter y M. Kramer: la creación de valor compartido: 2011).

Figura II.4 Interacción entre la productividad de la empresa y la creación de valor. Porter y M. Kramer: la creación de valor compartido: 201



Elaboración: autores de la tesis sustentada en la creación de valor compartido de M. Porter M.

Existen tres formas de generar valor compartido:

Producto o Servicio que posee la empresa: se debe desarrollar un servicio o producto que compense una necesidad de la sociedad. Existe una coyuntura enorme en abrir mercados nuevos que tradicionalmente no son atendidos, como son las comunidades pobres.

Otra definición del concepto de cadena de valor: existen muchas oportunidades. Un ejemplo sería el ahorro en el uso de recursos logísticos, energéticos. Se podría no utilizar aviones o camiones que consumen hidrocarburos y emiten dióxido de carbono, monóxido de carbono, compuestos azufrados.

Clúster de las localidades: Sus condiciones de estructura (las empresas relacionadas, proveedores, las instituciones, bienes públicos, etc.) pueden ser nocivas o benéficas para la empresa. Por ende, esta será una contribución invaluable al facilitar la construcción de mejores clústeres que mejoren las condiciones de la estructura organizacional.

Porter hace entender que existen oportunidades pensando de manera amplia en los beneficios de la sociedad.

Es una nueva forma de pensar de los que dirigen la empresa y los empleados. Generar valor compartido debe tratarse no solamente como un gasto, si no como otra inversión a largo y mediano plazo ligada al éxito de la empresa.

Algunos casos de éxito con una estrategia de valor compartido.

Enersur. Empresa que genera energía eléctrica, bienestar y valor en las comunidades por medio del fondo social Yucan y RCS, con lo cual logró impulsar su proyecto de gestión agraria de las localidades de influencia Huachon, Puagmayray y Quiparacra renombrándose “Agro emprendimientos, una nueva forma de mirar el campo”. Y a estas localidades se logró incorporar a esta exitosa experiencia, que se inició el año 2010, el distrito de Paucartambo.

Los productores agrícolas que han venido participando en esta experiencia han tenido una mejora en sus ingresos de 3 a 4 veces, reduciendo sus costos de producción a menos del 50% y la disponibilidad de dinero de las familias se ha elevado de manera significativa.

Yanacocha, empresa del sector minero se unió a otras entidades formando FONCREAGRO, iniciado a finales del año 1999, asociación civil sin fines de lucro, este tomo en cuenta que la ganadería es una de las actividades económica principales de Cajamarca.

FONCREAGRO opera:

Una planta para producir abono para mejorar los suelos para la agricultura.

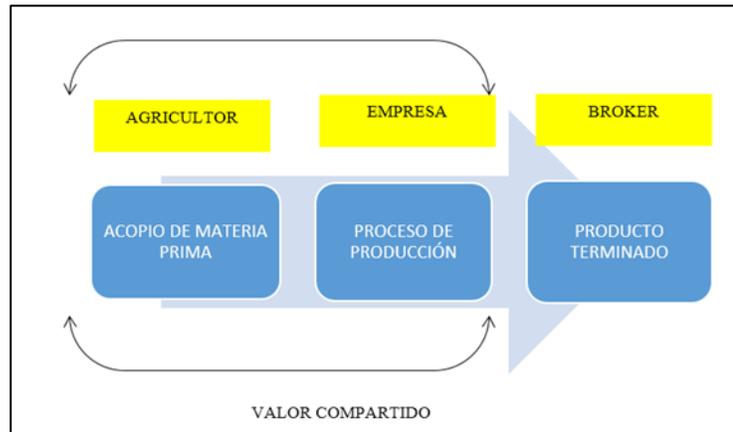
Planta de producción de nitrógeno en estado líquido orientado a abastecer los programas de mejora genética de la región.

Cinco centros demostrativos pilotos para el aprendizaje en manejo ganadero.

Programa para el control de manera integral de fasciola hepática (enfermedad endémica que tiene consecuencias sobre la salud de las personas y la producción de ganado).

Un programa de mejora de acceso, disponibilidad de los alimentos y mejoramiento de las condiciones de las familias en un nivel de ordenamiento de las viviendas (ver Figura II.5) (Porter y Kramer, 2011).

Figura II.5 Valor Compartido en la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

2.5 Conclusiones

El marco contextual de este trabajo trata de examinar los temas relacionados a la certificación orgánica, asociatividad, comercio justo y precio justo, con el fin de ofrecer una mayor comprensión sobre la importancia de la certificación del comercio justo, una forma de comercio alternativo que fomenta una relación voluntaria comercial y justa entre consumidores y productores. Asimismo, se ha tratado el importante tema de la estrategia del valor compartido. Este último se puede definir como una consecución de prácticas y políticas operativas que optimizan los aspectos competitivos de la empresa, además de mejorar las condiciones económicas y sociales de las colectividades donde operan. La creación de valor compartido se enfoca en la identificación y expansión de las conexiones entre el progreso económico y social. Los conceptos mencionados, permitirán establecer los fundamentos para la estrategia del plan de negocio. La conclusión es que estos principios pueden servir para convertirse en instrumentos eficaces que permitan propiciar un desarrollo sostenible para las comunidades, a fin de luchar contra la desigualdad, el racismo, la contaminación del medio ambiente, la trata de personas y todas las formas de esclavitud moderna que en este siglo XXI todavía existen.

CAPÍTULO III. MERCADO NACIONAL DE LA QUINUA

3.1 Análisis de la demanda nacional

La demanda nacional es el mercado natural para la oferta de la quinua desde hace 5,000 años de antigüedad, cuando se cultivaba por los productores peruanos hasta estos días. Una manera de medir de forma aproximada las dimensiones del mercado es por medio del cálculo de la Demanda Interna Aparente (DIA). Considerando la producción nacional, restándole el volumen de quinua exportada que se consume en el exterior. En el caso de que se introdujera quinua de fuera del país, entra en la suma el contraste entre la producción y la exportación.

En el cálculo del DIA es muy importante tener en cuenta que en el caso de la quinua existe un factor de error que es el comercio informal. Para citar un caso, la región de Puno, el primer productor a nivel nacional, muchos trabajos de investigación arrojan que la informalidad alcanza aproximadamente el 50% de la producción.

Por esa razón, el trabajo realizado por la Universidad Agraria la Molina, registró información estadística recogida del departamento de Puno (específicamente Desaguadero) y Bolivia (específicamente Challapata). Este trabajo estimó el crecimiento anual del comercio ilegal entre los años 1990 al 2000. Se calculó que en este último año se comercializó 6.5 mil toneladas de quinua en el comercio informal.

Tomando como referencia otras publicaciones en internet, tomada el 16 de diciembre del 2011, recoge las declaraciones de Melquiades Véliz, presidente del Concejo Nacional de Comercializadores y Productores de Quinua Boliviana (Conalcoproq), quien dio conocer que al menos 15,000 toneladas salen de manera informal hacia el país, que vendría hacer alrededor del 40% de la producción de Bolivia en aquel tiempo. Otras autoridades han señalado unas 20,000 toneladas el año 2012.

En el año 2013, se revierte esta situación para el Perú, por la ocasión del Año Internacional de la Quinua (AIQ-2013). Por esta razón, se adoptan medidas para la promoción tanto de consumo y producción de la quinua, lo cual dio como resultado la generación de mayor demanda nacional e internacional, respondiendo también en la ampliación de la frontera productiva paralelamente incrementando la oferta nacional en el

contexto de que los precios se orientaban hacia el alza. Pero también ocasionó, que ante la influencia de la demanda internacional los precios se elevaron en mayor proporción en Bolivia con respecto al mercado de Perú. Por esta razón, una parte de la quinua que se produce en el sur del Perú se está introduciendo por camiones hacia Desaguadero (Bolivia). Esto se acentuó por el explosivo incremento de consumo internacional de la quinua. En el caso de Bolivia no puede realizar un incremento en su oferta en la misma cantidad proporcional a la demanda.

Por esta razón, los comerciantes y acopiadores de la parte boliviana realizan el llevado a través del comercio informal la quinua del Perú y mezclándola con quinua boliviana. Esta situación ha sido denunciada por los dirigentes productores y autoridades bolivianas, lo que dio como resultado la sanción a este grupo de importadores informales que sufrieron la quema de los embarques de quinua peruana. Justificaron su acción por la presencia de plagas y fue la razón de que los precios caigan de la quinua en chacra en Bolivia.

Existe un volumen que se comercializa de manera informal que no se tiene cuantificado y produce distorsión en cualquier análisis de oferta y demanda nacional. Partiendo de esta premisa, es que las cifras que se señalaran no son esencialmente precisas, ya que para trabajar con cifras exactas se tendría que levantar una encuesta nacional acerca del consumo de alimentos, en el cual se incluya la quinua. Entonces, el comportamiento de la oferta y demanda de la quinua existe basado en el comportamiento de los precios en el mercado formal que coexiste con el mercado informal.

En la Tabla III.1 se presenta el consumo total de la quinua en los últimos 15 años que se tiene estadísticamente. Los cuales se completaron con información del Minagri, los dos siguientes años. Se puede percibir el notable crecimiento del consumo per cápita llegando a 2.54 kilogramos de consumo el año 2014, debido a que la gente últimamente está descubriendo las propiedades de este grano que tiene grandes características nutricionales.

Tabla III.1 Consumo total de la quinua día y p/c en los últimos 15 años

Años	DIA (kg)*	Población (hab)	Consumo P/C	Demanda nacional
2000	27,928,180	25,983,588	1.07	27,928,180
2001	22,118,968	26,366,533	0.84	22,118,968
2002	30,162,395	26,739,379	1.13	30,162,395
2003	29,764,118	27,103,457	1.10	29,764,118
2004	26,782,850	27,460,073	0.98	26,782,850
2005	32,027,568	27,810,540	1.15	32,027,568
2006	29,270,713	28,151,443	1.04	29,270,713
2007	30,385,028	28,481,901	1.07	30,385,028
2008	27,882,370	28,807,034	0.97	27,882,370
2009	36,729,664	29,132,013	1.26	36,729,664
2010	36,356,451	29,461,933	1.23	36,356,451
2011	33,613,375	29,797,694	1.13	33,613,375
2012	33,810,410	30,135,875	1.12	33,810,410
2013	33,826,306	30,475,144	1.11	33,826,306
2014	78,119,596	30,814,175	2.54	78,119,596
2015	99,702,329	31,156,977	3.20	99,702,329
2016	50,405,750	31,503,594	1.60	50,405,750
2017	52,887,391	29,381,884	1.80	52,887,391

* Incluye la producción nacional restando las exportaciones y sumado ciertas exportaciones.

Fuente: MINAGRI-CISEX-INEI. Elaboración: MINAGRI-DGPA-DE EIA se completó información Diario Gestión ministerio de agricultura.

En el artículo del periódico Gestión del 30 de junio del 2015, titulado “peruanos ahora consumen 3.2 kg de grano andino al año, según Minagri”, se afirma que el incremento del consumo de quinua a 3.2 kg. por persona, cifra que el Ministerio de Agricultura da a conocer por este medio. Posteriormente, el consumo fue decreciendo según el Ministerio de Agricultura a valores de 1.6 y 1.8 en los años 2016 y 2017, respectivamente (ver Figura III.1).

Figura III.1 Perú consumo per cápita de Quinua



Fuente: MINAGRI-CISEX-INEI. Elaboración: MINAGRI-DGPA-DE EIA se completó información Diario Gestión ministerio de

Se resalta el alto incremento en el consumo per cápita nacional en el año 2015, en el cual se observa que el consumo no ha cubierto la gran demanda potencial del mercado nacional, ocasionado a los precios elevados que encuentra el consumidor nacional y la relación que no existe con los precios que se retribuye a los productores en chacra.

Es necesario señalar que el programa de promoción y difusión de consumo de quinua en el país se inició a finales del año 2012 y con el impulso del Año Internacional de la Quinua (AIQ- 2013), en conjunto con las acciones complementarias en el año 2014, es que logró ampliar el consumo de la quinua hacia los segmentos socio económicos (A y B) por lo que ahora se puede degustar quinua en los mejores restaurantes, incorporada a la cocina gourmet.

También es posible encontrar quinua en buenas y novedosas presentaciones en grandes almacenes y/o supermercados en todo el Perú (Minagri, 2017).

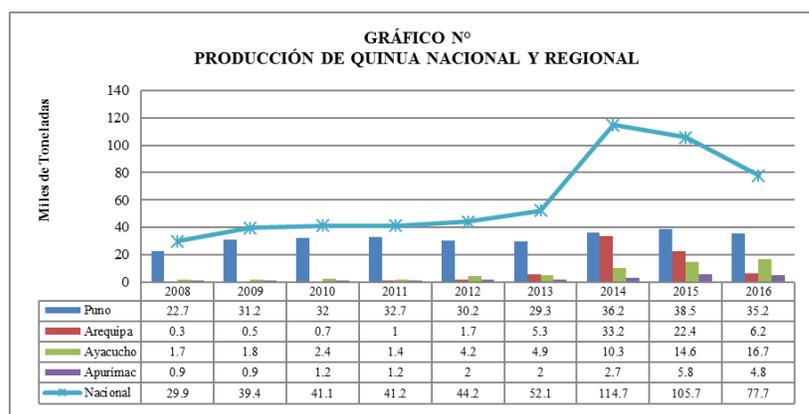
3.2 Análisis oferta nacional

La quinua es una oleaginosa que se produce hace muchos centenares de años en el Perú, a pesar de su historia y tradición de producción en los años noventa la producción se redujo por debajo de las 20 mil toneladas. Pero es a partir del siglo XXI que se empieza a redescubrir y revalorar sus cualidades alimenticias.

Es el momento en que se incrementa la demanda. La producción se encumbra alrededor de las 30 mil toneladas y de manera paralela se inicia el desarrollo del comercio internacional de manera tímida. En esos tiempos, una gran parte de la producción estaba orientada hacia el mercado interno.

Por ello, en el año 2010 la producción llega a superar las 40 mil toneladas. El año 2012 sobrepasa las 44,2 mil toneladas, logrando en ese año exportar 10 mil toneladas (ver Figura III.2).

Figura III.2 Producción de Quinua Nacional y Regional



Fuente: DGESEP-MINAGRI

Asimismo, se observa una elevada demanda externa lo que ocasiona un incremento en la oferta, que orienta que su cultivo, originalmente nacido en la sierra, se extienda hasta la costa. De esta manera, en el año 2013 se alcanza la cifra récord de 52 mil toneladas. En el año 2012, el 96% de la producción de quinua se producía en la sierra, lo que no pasaba en el año 2013 disminuyendo a 89%, esa proporción de diferencia es abastecida por los departamentos de la costa desde Arequipa y la Libertad. Este año viene a representar el punto más alto de la demanda de quinua, lo que obliga a tener un mayor abastecimiento de quinua originaria de Perú. Como consecuencia, los precios alcanzaron el máximo nivel en la chacra y surge en el mercado internacional una especial preferencia por la quinua del departamento de Arequipa, a pesar de que no es orgánica.

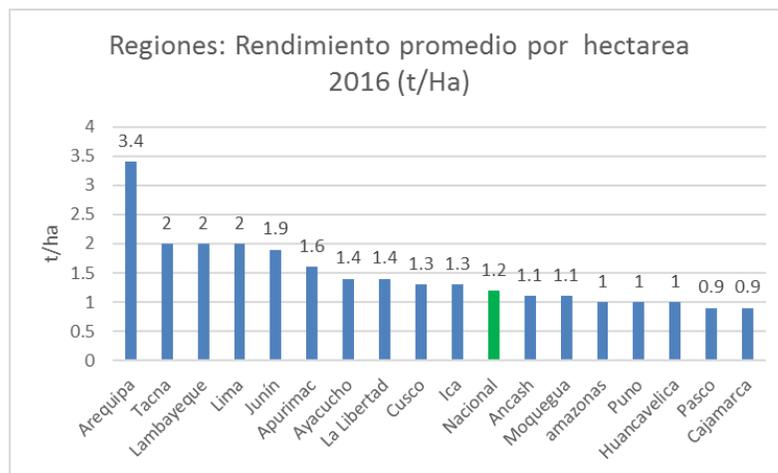
Es el año 2014, donde la sierra disminuye su participación en la producción en aproximadamente un 60% de la producción registrada (114,7 miles de toneladas), a pesar de que el departamento de Puno registra una producción récord de 36,2 miles de toneladas. Entre tanta producción, la costa participa con el 40% restante. En este contexto, la región Arequipa participa con casi el 71% de la producción regional. El resto corresponde a La Libertad, Tacna, Lambayeque, Moquegua y Lima. La producción que se da por estacionalidad básicamente en la sierra que se observaba dentro los meses de abril, mayo, junio y julio, ahora permite que se amplíe a todo el año.

En los próximos años, los precios caen a nivel interno e internacionalmente. Lo mismo ocurre con la producción a nivel nacional que cae de manera consecutiva en -7,8% en el

año 2015 y – 26,5% en el año 2016. Esta caída se explica por la disminución en la producción de Arequipa en -32,5% en el año 2015 y -72,3% en el año 2016; también, en Lambayeque en -76% en el año 2015 y en -96% en el año 2016. De manera similar ocurre en otras regiones de la costa, pero en proporción menor. Ahora, en el caso de la sierra, para mantener los niveles de ingresos equivalentes a los alcanzados el año anterior, la mayor parte de regiones incrementan su producción en el año 2015. Incluso el departamento de Puno registra uno de los volúmenes más elevados en los últimos tiempos (38,2 mil toneladas). Pero, en el año 2016, en todas las regiones de la Sierra declina la producción, de la siguiente manera: Puno produce -8%, Cusco -8%, Apurímac -16,9%. Solo Ayacucho, que es la segunda mayor productora regional de quinua, aumenta su producción en 13,8%.” (2) (Minagri, 2017)

3.2.1 Rendimiento de quinua según regiones, 2016

Figura III.3 Rendimiento de quinua según regiones, 2016



Fuente: Minagri – DGESEP

A diciembre del año 2014, el rendimiento nacional promedio es aproximadamente de 1,681 kg/ha, con una variación de 45% comparado con el mismo periodo del año 2013. Se resalta el rendimiento de Arequipa que es alrededor de 4,08 Kg/ha, el más alto a nivel nacional. En el caso del departamento de Puno es cerca de 1,121 Kg/ha que ha tenido y tiene un menor rendimiento, porque no utiliza tecnología, ni fertilizantes químicos y generalmente su proceso productivo se desarrolla de manera orgánica y está por debajo del rendimiento promedio nacional (ver Figura III.3).

Como se observa en el gráfico anterior, los departamentos que conservan rendimientos en el año 2016 por encima del promedio son Arequipa (3.4 t / ha), Apurímac, Tacna, Junín, La Libertad, Lambayeque, Ayacucho, Ancash, Ica y Cusco.

3.2.2 Evolución del precio de compra a los productores

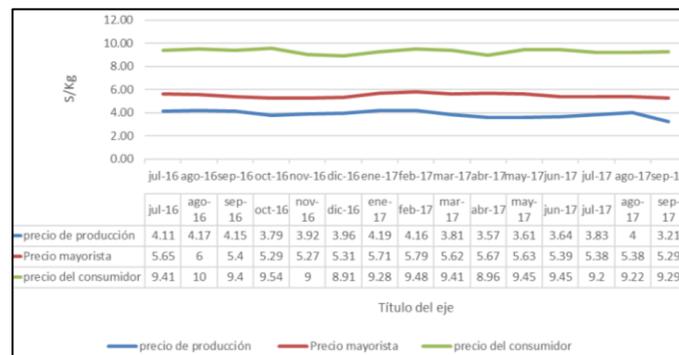
En el siguiente gráfico con respecto al precio en la chacra comparada con el precio que existe en la exportación. En el mes de enero del año 2014, los precios con los que se exportaba alcanzaron el punto más alto en todo el periodo que se analizó, alcanzando un valor de S/ 17.4 soles/ kilogramo. Este fue el momento que la mayor cantidad de la producción nacional, que consideraba la producción de la zona de la sierra que aún no se cosechaba, también la producción de la costa que aparece con cantidades muy contenidas y la gran presión de la demanda de los compradores externos. Que en ese momento tenían y tienen protagonismo como eran Alemania y Países Bajos de la Comunidad Económica Europea. Nueva Zelandia y Estados Unidos, hacen que el precio llegue a alcanzar un nivel que nunca tuvo precedentes, situación que se sostuvo hasta el mes de febrero del mismo año. Particularmente a partir de la fecha se logra percibir en los siguientes meses una ligera caída, inclusive en el último mes de ese año, pero los precios no disminuyeron por debajo de los S/ 15.00 soles/ kilogramo.

Otra particularidad para tener en cuenta es a que a medida que la producción de la zona de la sierra empieza a salir (de marzo a abril) hasta el mes de julio, en volúmenes muy superiores a lo que se producía los años anteriores. En ese momento, esta producción se sumó con volúmenes muy significativos a lo producido en la costa. A la par, los precios FOB de exportación sufren una ligera tendencia a la disminución, aunque estos siguen manteniéndose por encima de los S/ 15 soles/kilogramo. Por tal motivo, el precio en promedio en el último mes del año 2014, tomando como referencia el precio más alto alcanzado en los primeros meses, (enero) arrojan un valor de -19%. Al mismo tiempo, la caída de los precios en chacra que es la relación que se tiene con el productor, haciendo la comparación entre el mes de diciembre del año 2014 y el mes de noviembre del año 2013, se da en un valor de -50.8%. Por lo mencionado, existe una brecha entre el precio FOB de exportación y el precio que se paga en la chacra que ha tenido positiva proporcionalidad aproximadamente hasta el último trimestre del año 2013. Es a partir de ese último mes del

año 2013, en que se incrementa esta brecha, particularmente notoria en los meses siguientes del año 2014, ocasionado por deterioro mayor de los precios que se le pagan al productor y a la persistencia de los precios FOB que se mantenían aproximadamente en buenos niveles. Que es el reflejo del incremento de la demanda del exterior, reflejando que aun la demanda se encuentra insatisfecha.

Es en este sentido que el decrecimiento de los precios en la chacra lleva a reflexionar que en este modelo de negocio existe un ganador que, en la situación de la caída de los precios al acopiador de quinua, se ve más beneficiado, justificándose para poder castigar los precios en chacra de la quinua de la sierra. Que, sin ser producida de manera convencional, se ve arrastrada por el decrecimiento del valor de los precios de la quinua convencional producida en la costa (ver Figura III.4). (Minagri,2017).

Figura III.4 Precios de La quinua (julio 2016 -diciembre 2017)



Fuente: Minagri

3.3 Conclusiones

Como se ha demostrado en este trabajo, el mercado nacional de la quinua se ha ido desarrollando paulatinamente de manera positiva, impulsado especialmente por el nombramiento del año 2013 como “Año Internacional de la Quinua (AIQ)” que llamó la atención de los principales mercados de la alimentación mundial acerca de sus grandes cualidades nutritivas que datan de épocas milenarias cultivada por los antiguos peruanos y comunidades de las alturas andinas. En los años siguientes, se registró un importante incremento en el consumo de la quinua. En el año 2015, se logró alcanzar un consumo per cápita de 3.2 kilogramos, a la vez que la productividad llegó a alcanzar valores de 4.02 toneladas por hectárea en la región Arequipa. La región es una de las zonas donde se puede

incentivar la producción de quinua orgánica en las partes altas para que de esa manera puedan mitigarse los niveles de pobreza y desarrollar un producto de alta calidad debido a que estas zonas se elevan a alturas por encima de los 3000 metros sobre el nivel del mar.

CAPÍTULO IV. MERCADO INTERNACIONAL Y MERCADO POTENCIAL DE LA QUINUA

4.1 Demanda Internacional

La quinua, gracias a sus importantes cualidades nutricionales, tiene gran aceptación en los mercados de los EE. UU., Canadá, Japón y la Comunidad Económica Europea. Por su alto contenido proteínico, se le considera uno de los mejores alimentos del mundo.

Entre los años 2013 y 2014 se ha observado un doble comportamiento. Por una parte, el incremento de la demanda y, al mismo tiempo, el aumento del precio en un mercado cuya oferta todavía no satisface la demanda,

En el mercado internacional, el consumo de quinua es de grano homogéneo en el tamaño y el color. Además, con bajo contenido de saponina y libre de impurezas.

Asimismo, en algunos países consumidores, para poder ser comercializados, tienen que ser certificados como productos orgánicos, pero en otros países no lo exigen necesariamente. Específicamente, el mercado japonés es uno de los países más exigentes con respecto a la calidad, exigidas por los consumidores japoneses. Sakamoto (2002), es un autor que comenta que, en la estructura de precios, el costo es de 5 dólares americanos / kilogramo, que corresponde a la adecuación del producto, lo que vendría a ser el triple del valor que tiene el precio del arroz de calidad.

Para poder visualizar el consumo *per cápita* en los principales mercados de destino, se hace referencia al informe elaborado por la FAO y la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), en el cual se puede observar que el consumo aún es bastante bajo en los países seleccionados, (Estados Unidos, Países Bajos y Alemania, que arrojan de 0,05 kilogramos / *per cápita* de consumo promedio).

El consumo hasta estos días debe haberse incrementado un poco; estas cifras permiten ver que el consumo está concentrado en algunos nichos de mercado y que aún falta penetrar en el comercio masivo.

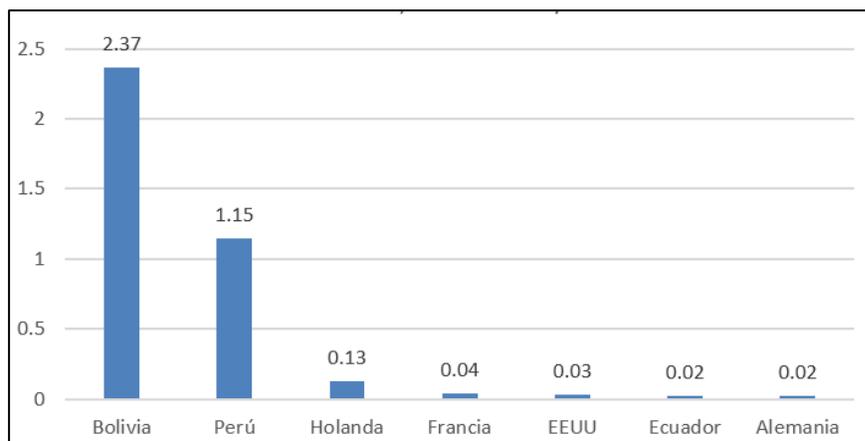
Los informes técnicos de nuestras oficinas de comercio exterior en Estados Unidos y Europa concluyen que existe un amplio nivel de consumo insatisfecho. Es importante

recaltar que en estos tiempos los países que producen quinua aún no han logrado cubrir la demanda. Por esa razón, los precios en estos países son elevados debido a la escasa oferta. El año 2014, el Perú ofreció un gran incremento en la oferta de la quinua.

Por otra parte, algunos países, respondiendo a la demanda en sus mercados y viendo las buenas ganancias que tenían, como es el caso de Canadá, Estados Unidos, India, Australia, entre otros, han iniciado su propia producción de quinua, a fin de contrarrestar la limitada oferta.

En la Figura IV.1 se observa el consumo *per cápita* de quinua en los diferentes mercados.

Figura IV.1 Consumo per cápita en algunos países del mundo, año 2012 p/c



Fuente: (FAO-ALADI, 2014)

Elaboración: Minagri-DGPA-DEEIA.

En el cuadro anterior, se muestra como resultado que el año 2013 se nombrara el Año Internacional de la Quinua (AIQ- 2013), que permitió que el mundo diera un especial reconocimiento a las bondades nutricionales de este producto. (FAO-ALADI, 2014.)

4.2 Evolución de las importaciones mundiales de quinua

La cantidad exportada de quinua a nivel mundial tuvo el siguiente comportamiento. Se incrementó en 289% entre los años 2012 y 2016, pasando de 29,942 miles de toneladas a 86,603 miles de toneladas en ese periodo, motivado por el impulso que tuvo por parte del FAO en la promoción y gran difusión del valor nutritivo de la quinua (AIQ) Año Internacional de la Quinua.

En la Tabla IV.1 se puede apreciar la evolución de volúmenes que importo a nivel mundial, que presentan un comportamiento lineal cada vez más creciente, en mayor o menor medida, de acuerdo con cada país. En Estados Unidos se muestra el mayor crecimiento que influye en el incremento del total del consumo global.

Tabla IV.1 Evolución de la importación de quinua en los principales países en toneladas

Importadores	Cantidad importada en toneladas					
	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017
Mundo	29,942	47,339	61,883	72,461	86,603	98,307
E.E.U.U.	13,712	21,903	26,155	27,893	31,001	34,629
Canadá	4,328	6,790	8,147	8,257	8,664	9,105
Francia	3,563	4,392	4,533	5,273	6,300	7,524
Países Bajos	2,039	2,963	3,535	4,159	5,999	5,942
Alemania	281	641	3,232	5,057	5,281	5,851
España	149	453	775	1,380	3,718	4,043
Reino Unido	1,060	1,828	2,617	3,309	3,622	3,449
Italia	566	955	1,641	2,946	3,496	3,928
Australia	935	1,767	3,113	2,291	2,196	2,863

Fuente (ITC, 2017):

En la Tabla IV.2 se puede apreciar la cantidad en dinero en miles de dólares importados por el mundo. Es claro que ha existido un comportamiento decreciente en dinero en los últimos tres años debido al bajo precio que hace que se venda más en cantidad, pero menos en dinero. (ITC, 2017).

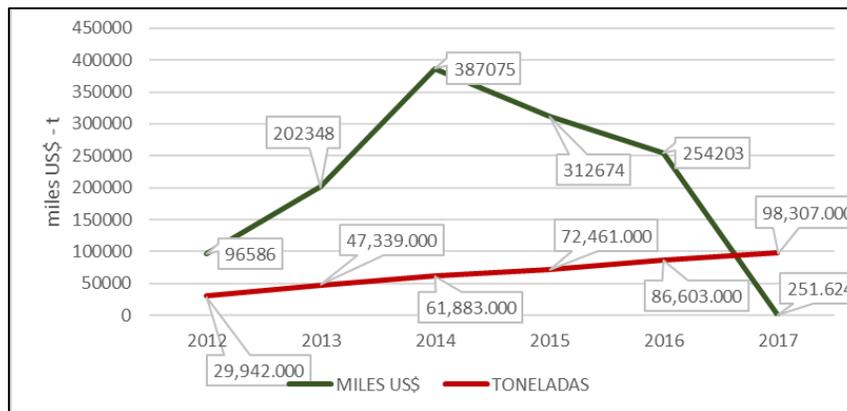
Tabla IV.2 Evolución de la importación de quinua en los principales países en miles de dólares

IMPORTADORES	VALOR IMPORTADA EN MILES DE DOLARES				
	2013	2014	2015	2016	2017
MUNDO	202,379	386,779	312,474	255,835	251,624
ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	93,254	159,180	114,530	91,342	85,688
CANADÁ	32,024	54,836	38,876	31,397	26,708
FRANCIA	17,904	29,588	25,526	18,709	19,855
ALEMANIA	2,921	21,150	23,429	16,088	15,772
PAÍSES BAJOS	11,401	21,216	16,786	15,236	14,180
ESPAÑA	2,252	5,698	6,219	9,647	10,299
ITALIA	4,243	10,568	12,248	9,067	8,842
REINO UNIDO	7,024	14,836	12,449	8,913	8,372
AUSTRALIA	7,633	19,189	9,705	6,088	7,125
BÉLGICA	901	4,548	5,816	4,673	6,007
AUSTRIA	768	1,604	2,994	3,949	3,421

Fuente: (ITC, 2017):

El movimiento en miles de dólares a nivel mundial fue menor de 312,674; 255,203 y 251,624 miles de dólares los años 2015, 2016 y 2017, respectivamente. El comportamiento en toneladas de producto exportado fue de 72,461; 86,603 y de 98,307 TN en los años 2015, 2016 y 2017, respectivamente. Lo cual se resume en la Figura IV.2.

Figura IV.2 Evolución de las importaciones (Cantidad) y precio FOB mundial (miles de US\$-t/ Año) de quinua (2012-2017)



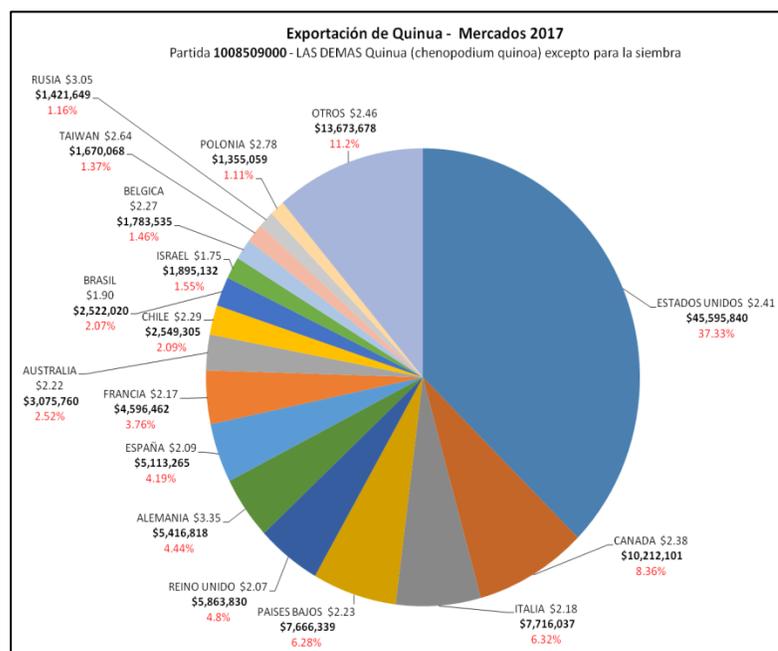
Fuente: (ITC, 2017)

Se puede ver que la relación entre toneladas y miles de dólares no tiene dependencia a medida que pasa el tiempo (ITC, 2017).

4.2.1 Demanda de la quinua

En la Figura IV.3 se muestra los principales países que importan quinua del Perú al mundo y su participación en proporción con respecto al año 2017.

Figura IV.3 Principales importadores: EE. UU., Comunidad Europea y Canadá (Precio \$ / Kg)



Fuente: Ministerio de Agricultura y riego Dirección de Promoción y Articulación Comercial Sierra agosto 2018

El Perú ha registrado por mucho tiempo la mayor producción, rendimiento y diversidad biológica. A pesar de estas razones, Bolivia es el país que ha liderado históricamente las exportaciones. En tal sentido, el año 2010 se exportaba el 12 % de la producción nacional, ahora la cifra aumentó a un 47.28% (Minagri 2017). Las exportaciones peruanas de quinua han evolucionado de manera creciente, es a partir del año 2006 que se observa volúmenes mayores a las mil toneladas, siendo Bolivia el país que suministraba en mayor proporción al mercado internacional con quinua exenta de agroquímicos, que estaba orientada a algunos nichos de mercado.

En el año 2008, el valor exportado se duplicó (2,1 mil toneladas), y se duplica nuevamente en el año 2010 (4,8 mil toneladas), en el mes de diciembre del año 2011 las Naciones Unidas anuncian que el año 2013 mundialmente se denominará “Año Internacional de la Quinoa” (AIQ) y es en el año 2012 que se inician las acciones previas durante todo el año, en el Perú como en el mundo, a fin de desarrollar una gran cantidad de actividades que tenían como fin dar conocer al mundo las grandes bondades de la quinoa andina.

Como resultado de las expectativas originadas por este nombramiento, las exportaciones se consolidaron y ampliaron (con especial notoriedad el mercado norteamericano). En el año 2012 se registran 10,4 miles de toneladas, en el año 2013 con uno de los mejores precios, se incrementa en 75% (18,2 mil t); en el año 2014, motivado por la presión de los mercados, se alcanza a exportar el volumen de 36,2 mil t siendo este año cuando se registra el mejor precio y mayor valor de exportación que en los registros se alcanzó (196,4 millones de dólares).

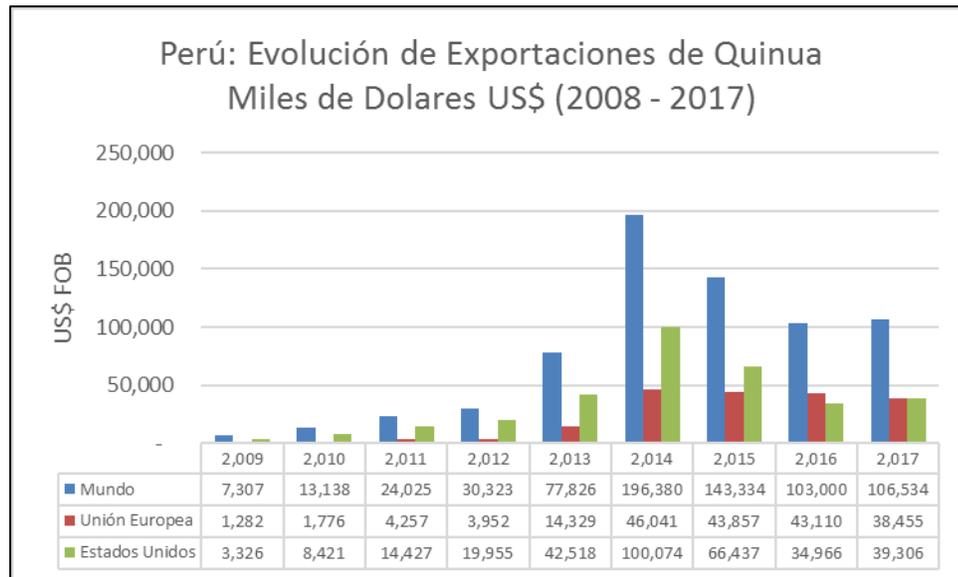
Posteriormente, de alcanzar 36,2 mil t en el año 2014, se eleva a 41,4 mil t (en porcentaje 14.3%) en el año 2015, que vendría ser de manera consecutiva una cifra récord nueva de exportación. En el año siguiente se mantiene esa tendencia incrementándose el volumen a 44,3 mil t (7,1%) (1996) lo que de alguna forma logra amortiguar la caída violenta de los ingresos por las exportaciones de quinoa. En el año 2017, los volúmenes acumulados registrados a mediados de diciembre alcanzan el valor de 45,5 mil t, que viene a ser un incremento de 1,9% con respecto al valor total que se exportó el 2016. Se tiene como previsión que estas cifras de quinoa exportada se incrementen, aunque sea de manera ligera (ver Figura IV.4 y Figura IV.5) (Minagri, 2018).

Figura IV.4 Evolución de Exportaciones de Quinoa Toneladas (2008 - 2017)



Fuente: Sunat Elaboración: DGPA-DEEIA

Figura IV.5 Evolución de Exportaciones de Quinoa (2008 - 2017)



Fuente: Sunat Elaboración: DGPA-DEEIA

En la Figura IV.4 y IV.5 se puede notar que en los años 2015 y el año 2016 debido a la caída de los precios se afecta delicadamente el valor de las exportaciones que se reducen en un -2.7% en el año 2015 con respecto al año 2014 y en -28% en el año 2016 (cuyos montos eran de 143 millones de dólares y 103 millones de dólares, respectivamente); en el comportamiento el año 2017, se puede apreciar un ligero incremento de las exportaciones, que registra un valor acumulado de 106,5 millones de dólares (cifra que tiene vigencia hasta la quincena de diciembre 2017) en porcentaje de incremento de 3,4% con respecto al año 2016, ocasionado por la recuperación del mercado norteamericano.

Otro punto es el volumen de las exportaciones donde se ha ido incrementando de manera sostenible y de esta manera se logró compensar los bajos ingresos como se puede observar en los gráficos anteriores.

Los mercados que tienen gran injerencia en este comportamiento son dos, Estados Unidos y la Comunidad Económica Europea. En estos últimos años estos mercados han comprado en promedio 75% del total de las exportaciones de quinua del Perú para el mundo, aunque en este último año esta jerarquía ha decrecido a un valor de 73% (2017), ocasionado por la presencia de pequeños mercados productores muy activos, como son Canadá, Brasil, Australia, Chile, Taiwán, Hong Kong, entre otros, dirigidos hacia donde se han incrementado las exportaciones (Minagri, 2018)

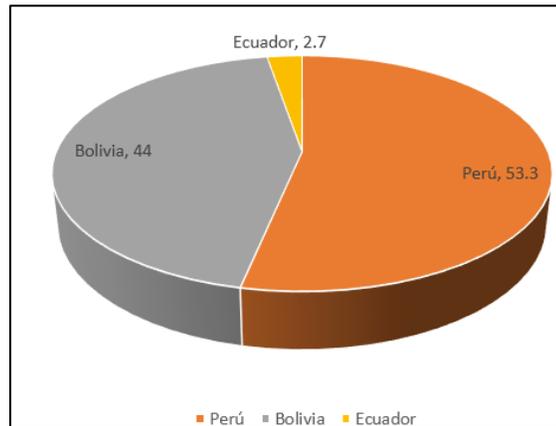
4.3 Análisis Oferta Internacional. Principales países productores.

Para el presente año, Perú es por quinto año consecutivo el país líder en la producción mundial de quinua.

La producción del mundo se encuentra en los dos mayores productores de quinua que son Perú y Bolivia: la suma de ambos supera el 97% de toda la producción del mundo. Ya ha alcanzado en el 2016 una producción anual de 148,720 TM, según estadísticas de la FAO, el volumen menor en un valor de 45,000 toneladas a lo que se produjo el año 2015, que alcanzó 193,822 toneladas. Desde el año 1998 hacia adelante, el Perú se posicionó como el primer productor mundial.

En la Figura IV.6 se muestra la participación de los países productores de quinua a nivel mundial en el año 2016 (FAO, 2017).

Figura IV.6 Producción mundial de quinua 2016



Fuente: FAO Elaboración propia

4.3.1 Oferta y tendencia mundial

En el año 2016, Perú aportó el 53.3% de la producción total en toneladas de quinua a nivel mundial, seguido de Bolivia con 44% y Ecuador con 2.7%. En la Tabla IV.3 se presenta la evolución de los principales productores a nivel mundial:

Tabla IV.3 Producción mundial de quinua en los principales países productores (toneladas)

PRODUCCIÓN MUNDIAL DE QUINUA EN LOS PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES (TONELADAS)				
Año	Total mundial	Bolivia	Ecuador	Perú
1998	49,400	20,921	938	28,171
1999	51,849	22,948	938	28,413
2000	52,626	23,875	650	28,191
2001	45,886	23,299	320	22,267
2002	54,846	24,179	294	30,373
2003	55,540	24,936	519	30,085
2004	52,326	24,688	641	26,997
2005	58,443	25,201	652	32,590
2006	57,962	26,873	660	30,429
2007	59,115	26,601	690	31,824
2008	57,777	27,169	741	29,867
2009	74,353	34,156	800	39,397
2010	79,447	36,724	1,644	41,079
2011	84,088	40,943	1,963	41,182
2012	97,386	50,874	2,299	44,213
2013	118,175	63,075	2,972	52,129
2014	186,147	67,711	3,711	114,725
2015	193,822	75,449	12,707	105,666
2016	148,720	65,548	3,903	79,269

Fuente: Fuente: FAOSTAT Elaboración: MINAGRI-DGPA

En la Tabla IV.3 se puede apreciar cómo se fue incrementando la producción en el Perú y como fue superado por Bolivia en algunos puntos. Se puede ver que la producción mundial está influenciada mayoritariamente por la producción del Perú, que tiene un comportamiento paralelo con la producción global. Este comportamiento estuvo dado por el alto rendimiento que tiene el Perú (Minagri, 2017).

4.4 Evolución de las Exportaciones de Quinua

4.4.1 Estados Unidos

La participación de los Estados Unidos como mercado destino de las exportaciones peruanas, entre el año 2008 y el año 2012, representaba aproximadamente el 62% con respecto a todo lo exportado de los valores moderados que se comercializaban en esos años. Posteriormente del año 2013 decrece su participación en porcentaje a un valor de 31.3%; en el año 2016 (\$34,9 millones). En el año 2017, se percibe una recuperación de las exportaciones totales del Perú con un aumento en porcentaje de 12.4% en valor y un incremento de 16.8% en toneladas.

La razón de la disminución de las exportaciones hacia el mercado norteamericano se inicia con la masiva salida de quinua convencional que procedía de las costas peruanas (departamentos de Arequipa, La Libertad, entre otros) en el transcurso del 2014, en este año hasta en seis ocasiones son retenidos embarques en las aduanas de los Estados Unidos debido a que se encuentran residuos de plaguicidas y particularmente en este país los órganos oficiales (FDA-USDA) en esos momentos no habían fijado los límites máximos permisibles para su consumo. No se podía ingresar quinua con alguna traza, aunque pequeña o marginal de residuos de los plaguicidas, lo que en otros países como Canadá, Brasil, Israel o la Comunidad Económica Europea sí se permite, donde ya tenían establecidos los límites máximos permisibles. Es por esa razón que se sigue exportando hacia esos países. Mientras que en Estados Unidos en el año 2015 se registró mayores ingresos de quinua orgánica libre de plaguicidas.

Posteriormente a la experiencia en los Estados Unidos, los productores y exportadores solicitaron acciones de detección de residuos de plaguicidas en los granos de la quinua. De la misma manera, SENASA empieza a realizar un monitoreo de manera oficial, con el fin

de descubrir residuos de plaguicidas, micotoxinas, metales pesados y agentes microbiológicos en las regiones donde se produce como Puno, Cusco, Arequipa, Ayacucho, Junín, Huancavelica, Lambayeque, Apurímac, La Libertad y Piura, para zonificar las áreas donde se produce grano de quinua e implementar operaciones de vigilancia, control y capacitación a los agentes productores, procesadores y exportadores.

En el año 2016, Estados Unidos determina los límites máximos de los residuos para los siguientes plaguicidas:

Propiconazole, Azoxystrobin,, Spinosad y Spinetoram.

Algunos de estos plaguicidas, son usados en el Perú para el control del *mildiu*, un hongo que ataca los plantíos de quinua en la costa como en la sierra, este control ha permitido que se recupere el acceso a los Estados Unidos el año 2017. Es importante recalcar que existe una menor dependencia exportadora con el mercado norteamericano. (Minagri, 2018).

4.4.2 Comunidad económica europea

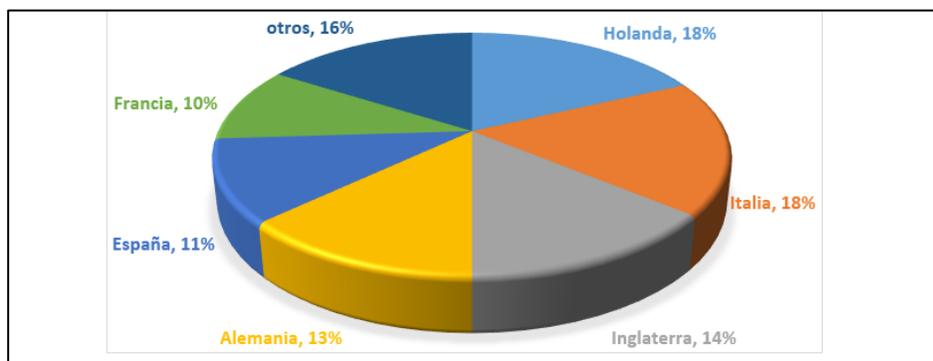
Referirse a la Comunidad Económica Europea es tratar de un mercado relativamente nuevo, que ha crecido de manera rápida a partir del año 2014 (en el año 2016 pasa a cubrir parte del vacío que dejó el mercado norteamericano, destacando por primera vez tanto en valor como en volumen a los valores obtenidos por el mercado norteamericano). Entre los años 2009 - 2017 las exportaciones hacia este mercado se han incrementado de manera anual a una tasa de 56.7% promedio en valor lo que ha permitido que este mega mercado adquiera importancia partiendo de un 13.5% promedio entre los años 2009- 2012, a un 44% en el año 2016, despuntando al mercado de los Estados Unidos en importancia. Pero en el año 2017, se observa un deterioro de las exportaciones hacia la Comunidad Económica Europea, a excepción de Alemania, esto ocasionado por un sobre abastecimiento, al competidor directo Bolivia y a los menores precios. Por esta razón, las exportaciones han caído de 10.8% en valor y 13.6% en volumen con respecto al año anterior. Con respecto a la participación en este mercado, este disminuyó a un 37.3%, por lo que sigue siendo el primer mega mercado para la quinua.

Es importante destacar que la crisis que se dio en el mercado de los Estados Unidos, motivado por los residuos químicos, motivó a muchos exportadores peruanos a reorientar sus esfuerzos hacia la exportación hacia el mercado de la Comunidad Económica Europea (que son 28 países desarrollados). Se trata de un mega mercado que tiene una elevada capacidad adquisitiva en su población, que antes era mayoritariamente abastecida por Bolivia, que se logró desplazar para convertirse en la plaza de mayor importancia para las exportaciones peruanas.

Con la Comunidad Económica Europea, el Perú ya tiene bien definidos los límites máximos permisibles de plaguicidas o residuos químicos que puede contener un embarque de grano de quinua. Desde ese momento el Perú observa a este mercado como más seguro y transparente. Adicionalmente, se encuentra con las competencias para seguir exportando quinua convencional u orgánica, enmarcado con el cumplimiento de los límites máximos permisibles de residuos. Es por esa razón que Perú cumple con las exigencias de la Comunidad Económica Europea. Sin exceptuar a Reino Unido, cuyas cifras aun en este año se han considerado dentro de la Comunidad Económica Europea.

Los países miembros de la CEU que tienen una destacada participación se presentan en la Figura IV.7.

Figura IV.7 Perú exportaciones a países de la comunidad económica europea



Fuente: DGESEP-MINAGRI

Estos seis países sumados representan el 84% de todas las exportaciones de quinua al mercado de la Comunidad Económica Europea (Minagri, 2018).

4.5 Tendencia de los mercados de la quinua

En los últimos años, el crecimiento de la demanda del exterior ha sido de más o menos un 10% por año. Manteniendo este porcentaje de crecimiento en un futuro inmediato daría como resultado doblar la demanda agregada en unos 5 a 6 años. Se puede concluir que el incremento de la demanda externa es porque se trata de un producto nicho cuyo comportamiento no está ligado a los ciclos económicos de los países con altos ingresos.

Norteamérica es el principal mercado de la quinua. La demanda de la quinua en ese país crece de manera sostenida.

El mercado mundial se está orientando hacia el consumo de productos naturales de alto valor nutricional, como también alimentos que sean sostenibles y no afecten el medio ambiente, además de realizar sus operaciones pagando un precio adecuado y justo a los productores (Minagri, 2018).

4.6 Precios de exportación

4.6.1 Estados Unidos

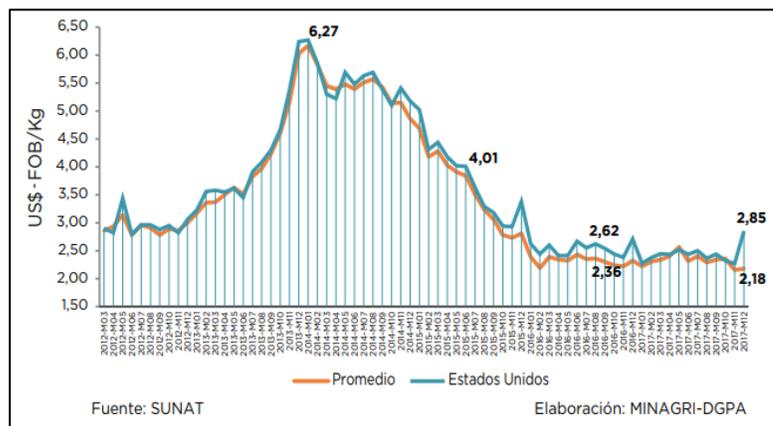
Es el mercado que ha fijado el precio por kg de las exportaciones, los precios FOB de las exportaciones destinadas al mercado norteamericano, casi son coincidentes con los precios promedios del mundo, aunque el precio de EE. UU. se encuentra un poco por encima de los precios mundiales en el largo periodo del estudio. Es en el año 2017 que los precios FOB se igualan casi totalmente con los precios promedio, pero en el mes de diciembre del 2017 se despunta del precio promedio con un precio de 2.85 US\$.

La Figura IV.8 muestra como Estados Unidos es el país que paga más en comparación con la media del mundo y sigue siendo el principal comprador de quinua orgánica.

El país que tiene un mayor pago por Kg FOB son los Países Bajos (Países Bajos), con un valor unitario FOB de US\$ 2.51- fob/Kg

En la Figura IV.8 se aprecia la evolución del precio FOB unitarios que pagan, los principales compradores de quinua por kg en dólares americanos, Estados Unidos y la Comunidad Económica Europea (Minagri, 2018).

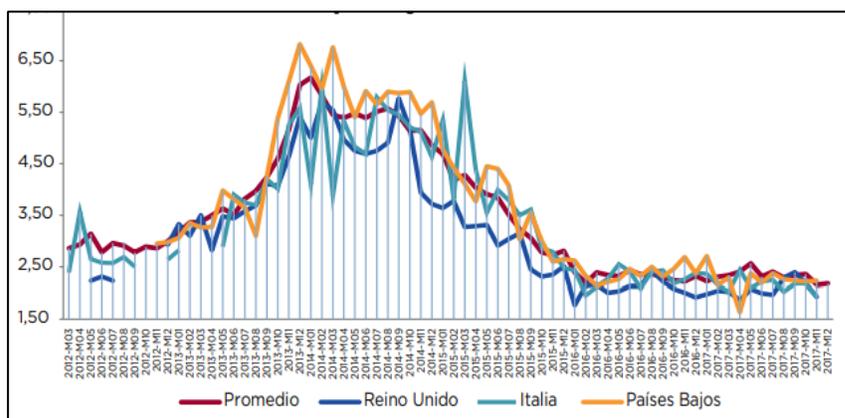
Figura IV.8 Perú: Precios Unitarios de Exportación FOB a EE. UU. Y Promedio



4.6.2 Unión Europea

El comportamiento de los precios del mercado de Europa fue afectado por el Año Internacional de la Quinua. Se tomará en cuenta los precios que se pagaron por el importante mercado europeo. En el caso de Países Bajos, su precio está por encima de los precios promedio entre 2013 y el 2015. En el año 2014 se registra el precio más alto del mercado. A partir del año 2016 los precios FOB caen al nivel promedio general. En el año 2017, estos precios se rebajan por debajo del precio promedio, debido a la disminución de las exportaciones que se dirigían hacia la Unión Europea (ver Figura IV.9) (Minagri, 2018).

Figura IV.9 Perú: Precios Unitarios de Exportación FOB a Países Europeos y Promedio



Fuente: Sunat - Minagri

Con respecto a los precios unitarios de las exportaciones hacia otros países del mercado de la comunidad europea, Reino Unido presenta durante el periodo de estudio (2009- 2017) unos precios por debajo del promedio general. Pero en el caso de Italia, los precios se mantuvieron por debajo de los precios promedio, pero tuvo ciertos periodos en el año 2015 que estuvo encima del precio promedio; en el año 2017 los precios se han comportado por debajo del precio promedio.

Se mencionará en otro mercado que ha tenido un importante crecimiento en sus importaciones de quinua del Perú, en volúmenes y valores que aún son poco significativos como Canadá, que es el tercer mercado en orden correlativo que se caracteriza por ser un mercado muy grande en términos de volumen. Se ha desarrollado espectacularmente, no superaba 3,700 toneladas en el año 2014. En los posteriores años se mantuvo cercana a esa cifra, es en el año 2017 que el volumen importado llega a 8,000 mil toneladas, no obstante que los precios FOB van a estar debajo del promedio. Pero lo que ocurre en el tercer trimestre es que los precios estuvieron por encima de los precios promedio; es importante mencionar que entre los años 2015 y 2016, se registraron posiblemente los precios menores. Es en el año 2017 donde se incentivaron para incrementar los volúmenes hacia el mercado canadiense.

En el caso de Australia, el volumen de las exportaciones del Perú se ha incrementado en 32%, que es 1,275 toneladas y el precio se ubicó alrededor del precio promedio.

En cuanto a Brasil, los precios se han ubicado por debajo del precio promedio de manera permanente. Es probable que el incremento de las cantidades que se exportan a Australia y Brasil se deba a los bajos precios (Minagri, 2018).

4.6.3 Precios actuales primer trimestre del año 2018

Precios actuales de comercialización realizada en una exposición del Ministerio de Agricultura en Sierra Exportadora que se dio en el mes de agosto del 2018, en Puno. Se puede apreciar como los precios que se comercializan con el acopiador varían de acuerdo con las certificaciones de cada una de ellas, donde se nota que la quinua *fair trade* su valor FOB en el puerto del Callao es de 2.8 dólares, el cual será utilizado para el estudio (ver Tabla IV.4) (Minagri, 2018).

Tabla IV.4 Precios Actuales de Las Diferentes Quinuas en el Perú

TIPO DE QUINUA	MES 2018	CODEX: SUR CENTRO, AMERICA, ASIA,	EUROPA	ESTADOS UNIDOS	TODOS LOS MERCADOS	ORGANICA TODOS LOS MERCADOS
		CONVENCIONAL	0.00 %PECTICIDAS	SOLO TRAZAS	ORGANICA CERTIFICADA	COMERCIO JUSTO/FAIRTRADE
BLANCA PROCESADA	AGOSTO	6.80	7.00	7.90	8.10	Sobre 2.80 Dólares FOB
	ENERO	4.80	5.00	6.30	6.40	
ROJA PROCESADA	AGOSTO	6.50	6.65	7.7	7.9	
	ENERO	6.30	6.70	7.60	8.00	
NEGRA PROCESADA	AGOSTO	7.20	7.50	8.50	9.00	
	ENERO	7.00	7.50	8.70	9.00	

Fuente: Minagri, agosto 2018

CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1 Mercado objetivo

5.1.1 Definición del mercado objetivo

La estrategia del Plan de Negocios es producir quinua orgánica y dirigir su comercialización hacia una plaza conformada por consumidores, que aprecian y valoran las propiedades nutricionales que aportan los alimentos, inclusive que son capaces de pagar un incremento en sus precios, justificándolos por tener atributos superiores.

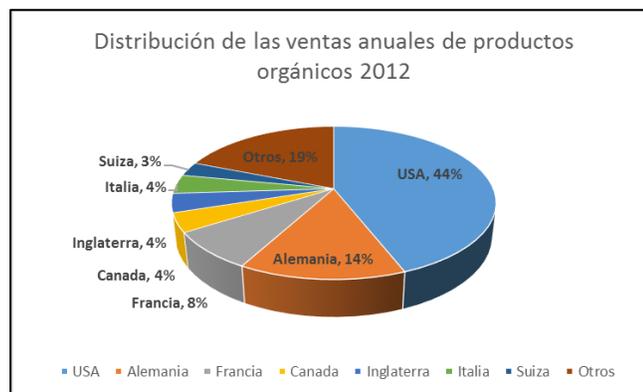
Los mercados principales con estas características son:

- Estados Unidos
- Comunidad Económica Europea

De acuerdo con lo analizado en este capítulo, no se tomó en consideración Canadá, ya que este país está en vías de ser un importante productor de quinua en periodo de tiempo mediano.

El consumo de productos orgánicos en líneas generales vendría a ser una tendencia de gran importancia para seleccionar el destino de la quinua, en la Figura V.1 se observa que los países que lideran el consumo de productos orgánicos son Estados Unidos, en primer lugar, seguido de Alemania en segundo lugar y Francia en tercer lugar (Network Survey, 2014).

Figura V.1 Distribución de Ventas Anuales de Productos Orgánicos 2012



Fuente: (Network survey, 2014)

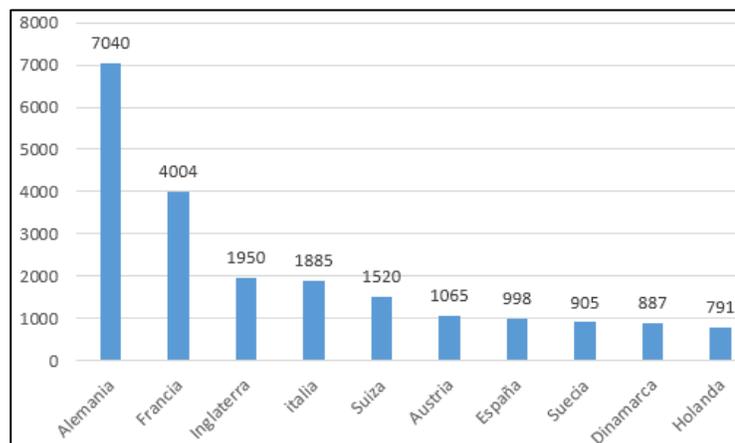
Elaboración Nature crop Europe Bv

Otro punto a tomar en cuenta con respecto al consumo de quinua, es la diferencia que existe en la tasa de crecimiento del mercado de la Comunidad Económica Europea y el mercado de los Estados Unidos que es el mayor en porcentaje en la demanda, la diferencia en los precios de importación que se pagan por kilogramo, que en la Comunidad Económica Europea es superior en los seis últimos años, y también la mayor participación que tiene la quinua orgánica importada con respecto a la quinua convencional.

Estas razones permiten desestimar la posibilidad de direccionar el producto hacia el mercado de Estados Unidos.

En la Figura V.2 se observa que el país que lidera el consumo de productos orgánicos en Europa es Alemania (Network Survey, 2014).

Figura V.2 Ventas anuales de productos orgánicos de Europa 2012 por país
Millones de Euros

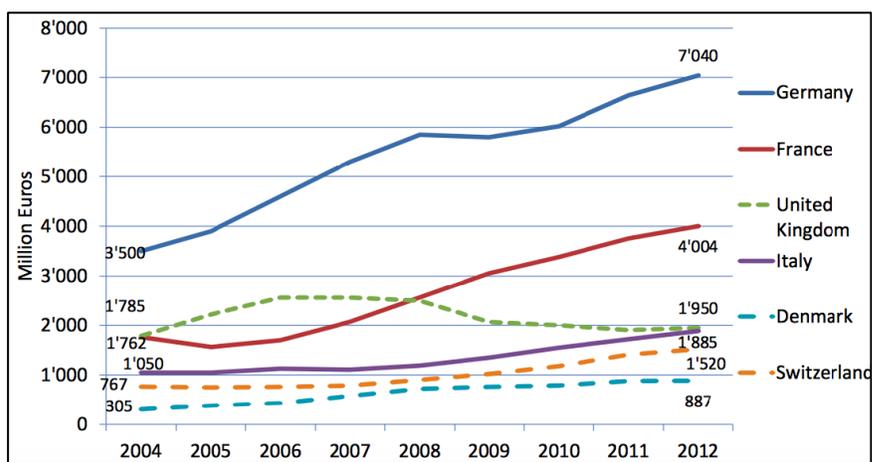


Fuente: (Network survey, 2014)

Elaboración Nature crop Europe Bv

El otro punto, muy importante, es la tasa de crecimiento del rubro. También, se observa en la Figura V.3 que Alemania se está transformando en el país que tiene el mayor mercado de productos orgánicos de la Comunidad Económica Europea y es el país que tiene el mayor pronóstico de incremento del mercado de los productos orgánicos.

Figura V.3 Crecimiento de Mercado en Europa en Millones de Dólares

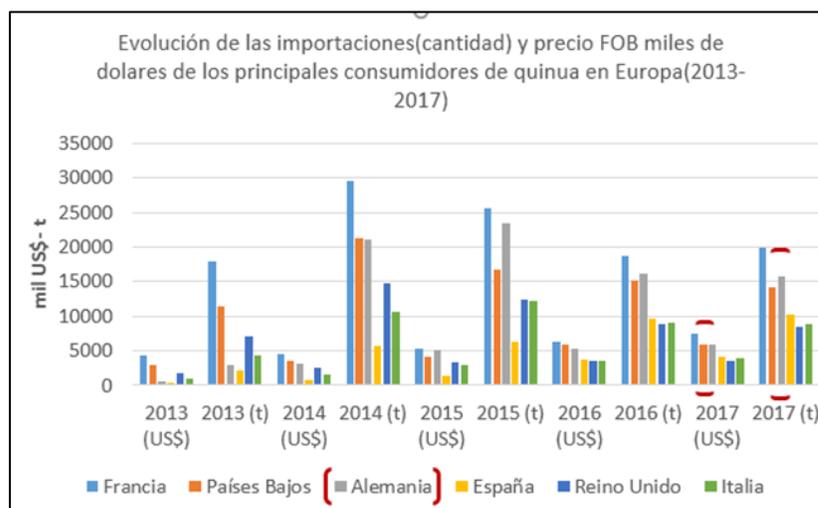


Fuente: (Network survey, 2014)

Elaboración Nature crop Europe Bv

Con respecto a las exportaciones peruanas de quinua orgánica, Alemania es la principal plaza, que importa quinua orgánica en mayor cantidad en comparación a la quinua convencional, aproximadamente en 75% de la quinua que importa Alemania del Perú es orgánica (ver Figura V.4) (Network Survey, 2014).

Figura V.4 Evolución de las importaciones



En la revisión sobre la demanda internacional de quinua muestra que los países Francia, Alemania y Países Bajos, son los países más importantes del mercado europeo, reflejado en un crecimiento de Alemania de 16%, Francia de un 43% y Países Bajos

(Holanda) de 43%. Otra de las consideraciones es que en los tres países la quinua se valora con un mayor precio de importación.

En el tiempo que se desarrolló la elaboración de la tesis se realizó un acercamiento con la empresa Biocoropuna, precisamente para comercializar quinua hacia el mercado alemán. Por esta razón se da mayor realce y soporte a la decisión de enfocarse en este mercado (Network Survey, 2014).

5.1.2 Información general del mercado

En la Tabla V.1 se observa una comparación entre Alemania y Perú donde se puede ver que en Alemania existen mejores condiciones para hacer negocios, una razón más para desarrollar relaciones comerciales sostenibles en el tiempo. Este el caso del criterio de la facilidad para hacer negocios, donde Alemania ocupa el puesto 17, mientras que el Perú el 54.

Tabla V.1 Ranking de Facilidad de hacer Negocios 2016

Criterios	Alemania	Perú
Facilidad de hacer negocios	17	54
Apertura de un negocio	114	103
Manejo permiso de construcción	12	51
Acceso a electricidad	5	62
Registro de propiedades	79	97
Obtención de crédito	32	16
Protección de los inversores	53	53
Pago de impuestos	48	105
Comercio transfronterizo	38	86
Cumplimiento de contratos	17	63

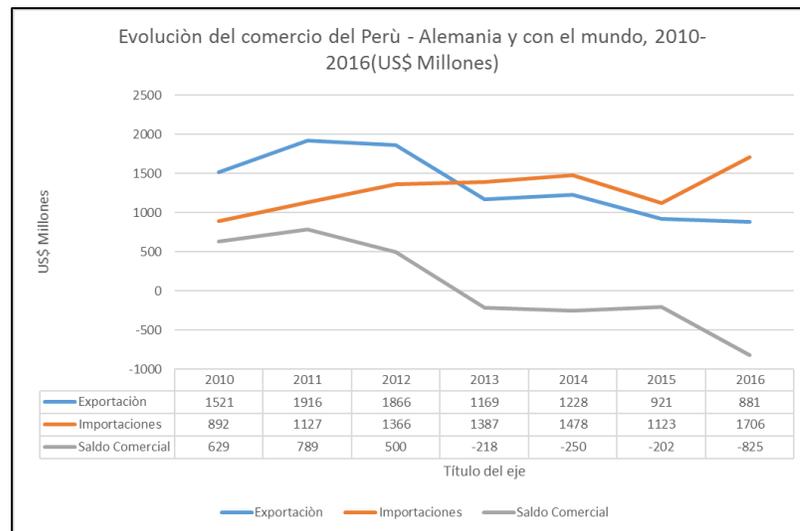
Fuente: Doing Business 2017. Banco Mundial Elaboración: PROMPERÚ

Otro de los aspectos más trascendentes a tomar en cuenta es el incremento sostenible del PBI de Alemania creciendo en los últimos años, el segundo trimestre del año creció en una cifra de 0.5% con respecto al primer trimestre del año 2018.

Hay que tomar en cuenta que el mercado alemán es una de las más grandes economías del mundo. El Perú debido a esta razón no está ajeno a esta realidad por este motivo ha

mantenido un importante historial comercial, el cual ha sido afianzado con la firma del acuerdo comercial entre la Comunidad Económica Europea y el Perú con Colombia que entró en vigor el año 2013 marzo primero (ver Figura V.5).

Figura V.5 Evolución del Comercio del Perú – Alemania y con el Mundo, 2010 – 2016(US\$ Millones)



Fuente: FMI – IFS (Cifras de exportaciones e importaciones 2010 – 2016)
Elaboración: Mincetur – OGEE- OEEI.

5.1.3 Análisis de mercados potenciales

Como se ha podido observar en el capítulo IV, los principales consumidores a nivel mundial de quinua son EE. UU. y La Comunidad Europea, tanto por sus características y el nivel de importaciones, sin embargo, en el presente estudio se ha optado por el mercado europeo porque los países que la conforman poseen un alto índice de consumo de quinua orgánica y su participación de las importaciones globales es de 42% aproximadamente y porque tienen un mayor mercado desarrollado de quinua orgánica. Para el análisis comparativo de los mercados potenciales se ha tomado a tres de los principales países importadores como son: Alemania, Francia y Países Bajos, para lo cual se ha utilizado básicamente información de fuentes secundarias.

Tabla V.2 Análisis de indicadores económicos

	Alemania	Países Bajos	Francia
Indicadores de crecimiento	2018 (e)	2018 (e)	2018 (e)
PIB (miles de millones de USD)	4.029,14	909,89	2.794,70
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,9	2,8	1,6
PIB per cápita (USD)	48.670	52.931	42.931
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	1,0	0,2	-2,4
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	59,8	53,1	96,7
Tasa de inflación (%)	1,8	1,4	1,9
Tasa de paro (% de la población activa)	3,5	3,9	8,8
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	326,92	89,86	-25,61
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	8,1	9,9	-0,9

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2017

Nota: (e) Datos estimados

Como se puede observar en la Tabla V.2, el PBI de Alemania corresponde a una economía con alto grado de desarrollo. Los principales impulsores del crecimiento del PBI de Alemania son: la demanda interna, especialmente por el consumo privado, el comercio y la inversión de capital. En ese contexto la buena coyuntura económica permite que siga creciendo y sea una potencia económica mundial. Esta expansión económica viene acompañada de un impacto en la recaudación de impuestos, lo que ha permitido la reducción del endeudamiento público y garantizar la sostenibilidad de sus finanzas públicas.

La tasa de desempleo es inferior con tendencia a la baja y es otro factor que demuestra la fortaleza en el mercado laboral, con aumento en los salarios.

Por lo tanto, comparativamente Alemania es la economía más grande de Europa y los consumidores gozan de un poder adquisitivo elevado, lo que ha contribuido a un aumento del gasto de consumo (ver Tabla V.3).

Tabla V.3 Indicadores de comercio exterior

Indicadores de comercio exterior	Alemania	Países Bajos	Francia
	2017	2017	2017
Importación de bienes (millones de USD)	1.167.035	574.308	624.716
Exportación de bienes (millones de USD)	1.448.302	652	535.186
Importación de servicios (millones de USD)	321.741	210.609	240.462
Exportación de servicios (millones de USD)	299.829	216.472	248.244
Importación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	5,2	5,4	4,0
Exportación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	4,6	6,1	3,1
Importación de bienes y servicios (en % del PIB)	39,7	74,8	32,0
Exportación de bienes y servicios (en % del PIB)	47,2	86,5	30,9
Balanza comercial (millones de USD)	299.789	101.801	-51.819
Comercio exterior (en % del PIB)	86,9	161,2	62,9

Fuente: WTO – World Trade Organisation ; World Bank , 2017

El cuadro muestra que Alemania, está ampliamente orientada a la exportación e importación muy por encima de sus pares, alcanzando un superávit comercial notable. Sin embargo, presenta una leve ralentización en comparación con años anteriores, debido a factores como: El Brexit y la incertidumbre de la guerra comercial.

Un indicador interesante de analizar es la tasa de comercio exterior, por encima de los otros países, siendo las exportaciones el motor de la economía alemana y es probable que continúe con su línea ascendente.

Tabla V.4 Gastos de consumo de los hogares

Gastos de consumo de los hogares	Alemania	Países Bajos	Francia
	2017	2017	2017
Población	82.695.000	17.132.854	67.118.648
Edad media	40,3	39	39
Gastos de consumo de los hogares (Millones de USD, precio constante de 2000)	2.111.243	388.323	1.556.571
Gastos de consumo de los hogares (crecimiento anual %)	1,8	1,9	1,1
Gastos de consumo de los hogares per capita (USD, precio constante de 2000)	25.530	22.665	23.191

Fuente: Banco Mundial, 2017

La Tabla V.4 confirma que en Alemania el gasto de los hogares está en función de la población, el cual es superior a los demás países, debido al repunte en el crecimiento de los salarios y el mantenimiento del nivel de empleo, esto sustenta la holgura económica en el gasto de consumo de hogares (consumo privado), por lo que se supone que su población tiene un buen nivel de vida y el consumo de las familias sigue aumentando por un mayor

ingreso y la propensión a consumir, lo que confirma que la economía alemana está teniendo un buen desempeño, impulsado por la mejora en las expectativas.

Alemania, por su población constituye el mayor mercado de consumidores de Europa, a pesar de que a mediano plazo la tasa de natalidad no será suficiente para su mercado laboral, por una población envejecida. El número de habitantes por país, puede ser un indicador sesgado, pero sirve como una primera aproximación para estimar un mercado.

Tabla V.5 Calificación de riesgo países

País	Calificaciones de Riesgo Países		
	Moody's	S&P	Fitch
Alemania	Aaa	AAA	AAA
Francia	Aa2	AA	AA
Países Bajos	Aaa	AAA	AAA
Perú	Baa3	BBB-	BBB-

Fuente: Bloomberg

Como se puede observar en la Tabla V.5, Alemania posee una calificación muy buena y con menor riesgo, por lo tanto, indica que los potenciales inversores internacionales tienen una mayor predisposición a invertir en un momento determinado, porque priorizan la seguridad y confianza de un país.

Tabla V.6 Ranking de facilidad para hacer negocios 2018

Ranking de Facilidad para Hacer Negocios 2018				
Criterios	Alemania	Perú	Francia	Países Bajos
Facilidad de hacer negocios	20	58	31	32
Apertura de un negocio	113	114	25	20
Manejo permiso de construcción	24	61	18	76
Acceso a electricidad	5	63	26	52
Registro de propiedades	77	44	100	30
Obtención de crédito	42	20	90	105
Protección de los inversores	62	51	33	62
Pago de impuestos	41	121	54	20
Comercio transfronterizo	39	92	1	1
Cumplimiento de contratos	22	63	15	69
Cierre de una empresa	4	84	28	8

Fuente: Doing Business 2018. Banco Mundial

Elaboración Propia

Es importante tener en cuenta los componentes que propician el desarrollo de los negocios y los factores que favorecen o restringen la actividad empresarial. En ese contexto el cuadro, muestra que Alemania, se encuentra en una posición óptima y figura como una

de las economías con más mejoras en su sistema regulatorio y es uno de los países donde el ámbito de los negocios presenta un panorama con condiciones económicas excepcionales y un excelente clima para las inversiones (ver Tabla V.6).

Selección del mercado de destino

Luego de analizar preliminarmente algunos de las características principales específicas de los países que son de interés para la selección de mercado de destino, se procedió a ponderar algunos otros criterios de relevancia que se detalla en la Tabla V.7.

Tabla V.7 Criterios de selección

Criterios de Selección	Factor de Ponderación	Alemania	Países Bajos	Francia
Tamaño de Mercado	30%	5	3	4
Importación de Quinoa	20%	3	4	3
Acceso al Mercado	10%	4	3	3
Crecimiento de Mercado	10%	4	3	3
Precios Competitivos	10%	4	4	4
Conocimiento de la Quinoa	20%	4	4	3
	100%	4.1	3.5	3.4

Fuente: Elaboración Propia.

Según el análisis efectuado a variables macroeconómicas, comerciales, poblacionales y facilidad de hacer negocio, los resultados indican que el mercado de destino más importante y con mayor atractivo es Alemania por las siguientes razones:

- Alemania es la primera economía de Europa y posee un elevado PBI per cápita
- El consumidor alemán goza de un elevado poder adquisitivo.
- Es un mercado que se caracteriza por el crecimiento sostenido del PBI y el comercio internacional.
- La relevancia del tamaño de mercado y las tendencias que se perciben y muestra ser a priori un mercado más ventajoso en el mediano plazo.
- Mayor población y tasa de desempleo más baja.
- Menor Riesgo País.
- Mejor posicionamiento en ranking para hacer negocios.

- Crecimiento del consumo de alimentos nutracéuticos y funcionales en la sociedad alemana a favor de la salud.
- Los consumidores adultos y adultos mayores (50 años a más) conforman un segmento de población muy culta y preocupada por mantener la salud en óptimas condiciones.
- La tendencia del consumidor por productos orgánicos y con certificación *fair trade* está en crecimiento.
- Comercio internacional sólido y en crecimiento.
- Tiene alta participación en la importación de quinua.
- Posee mayor conocimiento sobre la quinua orgánica y mejores condiciones comerciales de mercado.

Por consiguiente, a continuación, se realiza un estudio más profundo y detallado del mercado alemán.

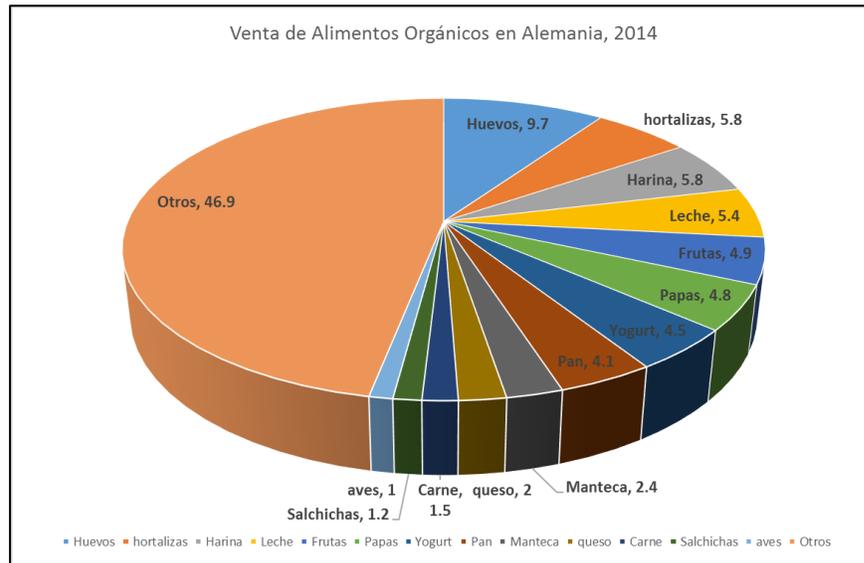
5.1.4 Principales tendencias del mercado alemán

Alemania viene a ser uno de los mercados más relevantes de la Unión Europea. Es destacado en el campo de la alimentación y la presencia de productos alimenticios. Son de gran calidad, muy específicos y variados.

La mayor proporción de las ventas de productos orgánicos se concentra en los productos frescos que está representado por el 53%.

En la Figura V.6 se ve el porcentaje de los diversos alimentos que se compran en Alemania, en orden de los de mayor consumo a los de menor consumo. (PROMPERU, 2015)

Figura V.6 Venta de Alimentos Orgánicos en Alemania, 2014



Fuente: Agricultural Market Information Service (AMI, 2015)

Este mercado es maduro con compradores bien informados y con un gran compromiso para cumplir los procedimientos a perseguir para tener una más saludable vida y lo lograrán consumiendo alimentos que protejan su salud y protejan el medio ambiente. Las personas que consumen alimentos orgánicos son muy exigentes en la presentación, calidad y empaçado.

Según la publicación *Números, datos, hechos (Zahlen, Daten, Fakten; 2014)* que se publicó en la Federación para la Industria de Productos Orgánicos Alemanes (BOLW) 2014, el precio no es lo más importante para el consumidor. Este pasa a segundo plano, ya que lo que diferencia de los demás productos es su certificación de producto orgánico. En el año 2012 el presupuesto que asigna el consumidor alemán a los productos orgánicos alcanzó € 86 en Alemania que dobla el gasto *per cápita* europeo de € 35. El consumidor alemán está dispuesto a pagar un 30% más por un producto orgánico en comparación con un producto convencional.

Es importante recalcar que un producto orgánico a un precio bueno será siempre competitivo.

El nivel de exigencia de las certificadoras alemanas con respecto a certificación orgánica es más alto que las empresas de certificación de la Comunidad Económica Europea.

Las cuales posteriormente de transitar por el proceso de certificación se ofrecen en sus diferentes puntos de venta. El consumidor alemán además valora la trazabilidad de los bienes que consume. Impacto Ambiental es la causada por los productos hasta llegar a los anaqueles y al consumidor. Es importante, además, recalcar la importancia del comercio justo que es muy valorado para el consumidor alemán. La certificadoras más representativas son *Ecolabel* de la U.E. *GEPA* y *Transfaeir*.

Existe en la actualidad dos especiales oportunidades que definirán el éxito del ingreso de un producto al mercado alemán. El cual está caracterizado por su gran interés por la salud, que lo dirige a escoger productos con niveles de calidad altos respaldados con certificaciones, en las líneas posteriores se detallará características de ambas:

Productos Orgánicos (Saludables): En el año 2014 las familias alemanas gastaron 4.8% más de sus ingresos en bebidas y alimentos orgánicos. El total de las ventas ascendió a € 7.91 mil millones que comparado con € 7.55 mil millones en el año 2013, y han experimentado un crecimiento de un 34.06% desde el año 2010. En una encuesta se determinó que para 16.6 millones de alemanes, ellos buscan que al menos el 50% sea de procedencia orgánica. Esto dice mucho del deseo de consumir productos exceptos de químicos, tanto por la motivación del cuidado de la salud como el cuidado del medio ambiente. (Proecuador, 2015).

Otro punto para tomar en cuenta es la población vegana en Alemania, que hoy se encuentra entre 1% y el 1.5% de toda la población lo cual abre un sin número de posibilidades para los alimentos y derivados. Tomando en cuenta estos valores este segmento de población es menor al de los vegetarianos que corresponde al 6% de la población, el cual muestra una tendencia constante de crecimiento, se observó que creció en más de 10 veces en un lapso de 9 años. Los principales grupos de productos que se ofrecen en las tiendas para el grupo de veganos son: sustitutos de queso y productos cárnicos, chocolates, alimentos crudos como la chía y la quinua. (Proecuador, 2015)

Para completar es importante mencionar cómo fue evolucionando el crecimiento en los últimos años de:

Mercado de los productos sustitutos de la carne que crecieron en 20% en el año 2011.

Mercado de los productos exóticos.

Mercado de los productos que no tienen gluten, sin azúcar y niveles bajos de sodio.

Sobre la certificación de comercio justo, en la actualidad en las tiendas de descuentos y en las cadenas de supermercados han aumentado el número de productos “*fair trade*” generando un significativo incremento en la participación de mercado de este tipo de productos. Algunos años atrás, los productos “*fair trade*” solo se encontraban en tiendas especializadas y muy poco en tiendas de consumo masivo. En la actualidad se las puede encontrar en supermercados, a pesar de que el rango de productos por el momento es relativamente limitado.

Tomando como referencia el reporte oficial de “Fairtrade Deutschland” en el año 2013, el monto de las ventas estimadas de producto bajo este concepto ascendió a 654 millones de euros, lo que constituye un aumento de 23% con respecto al 2012.

Entre los productos con certificación “*fair trade*” el café es el líder por largo tiempo, como el banano orgánico, flores, particularmente las rosas, bebidas de cacao y los chocolates. En la línea de productos textiles, los productos de algodón tienen un incremento importante. (Proecuador, 2015)

Actualmente, hay poca información del impacto en el mercado alemán de la quinua orgánica. Es considerado como un producto nicho, pero su importancia y presencia se ampliaría en los siguientes años en el mercado.

El consumidor alemán habitualmente en sus decisiones de compra su criterio determinante principal es la calidad de los productos. No obstante, existe también un segmento importante que opta por un precio menor, esta tendencia hace que se segmente el mercado, según el determinante de compra:

Consumidores híbridos que son los consumidores que pueden comprar en un “*discounter*” y también compran también productos de segmento alto en una delicatessen.

A continuación, se nombrará algunas tendencias, importantes, que son apreciadas por el consumidor alemán:

Con respecto al envase del producto el consumidor alemán busca identificarse en el producto. Este debe representar el tipo de persona que es.

Con respecto a los jóvenes ellos son más propensos a la innovación, por lo que buscan experimentar productos nuevos.

Con respecto al segmento de las bebidas esta muestra crecimientos importantes sustentados en la experimentación de productos innovadores y diferentes, en especial frutas, que son apetecidas por sus propiedades. También, otro segmento con gran potencial son los superalimentos” Super food”.

Con respecto a los productos con certificación de comercio justo y comercio ético estos han ganada gran aceptación. En especial entre los consumidores con más de 30 años.

Para el consumidor alemán, si bien el valor nutricional es importante, más aún lo es la minimización del impacto ambiental y la seguridad alimentaria.

El consumidor alemán prefiere los productos de fácil preparación.

El consumidor vegetariano se ha fortalecido en mayor razón a la popularidad de los productos producidos de manera ética y las nuevas influencias de la cocina extranjera en especial de India y Asia.

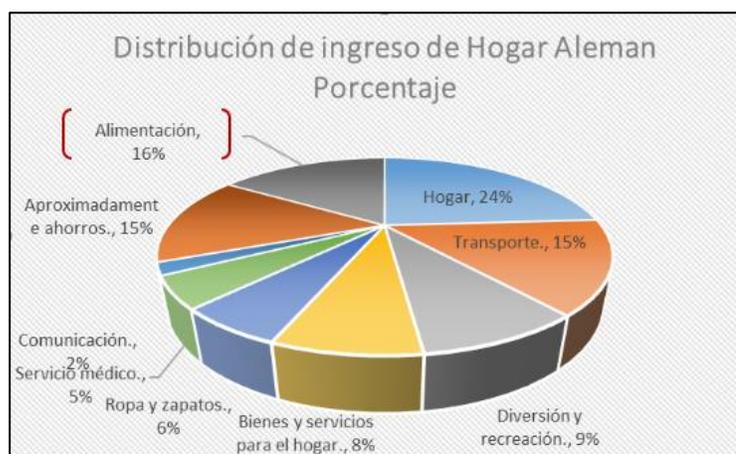
El consumidor vegano abre un abanico de posibilidades nuevas para los productos derivados producidos con ingredientes pertenecientes a los superalimentos.

El consumidor alemán es muy nacionalista en su consumo, en especial con la comida. Esto, debido a su inquietud sobre la calidad y seguridad alimentaria, como también para impulsar la producción nacional.

Otra característica es que aproximadamente un 16% de los ingresos del hogar son invertidos en comida y bebida. Exceptuando las bebidas, cada hogar gasta en promedio entre 300 y 325 euros de manera mensual en comida (Promperu, 2015).

En la Figura V.7 se muestra os ingresos del hogar alemanes son invertidos.

Figura V.7 Distribución de ingreso de hogar alemán



Fuente: Promperú

Aproximadamente un 20% de los gastos con respecto a comida se realiza en restaurantes, tendencia que va creciendo.

A partir de los gastos en comida el 16%, son dirigidos a la compra de carnicería, panadería y vegetales.

Los productos que tienen consumos que están en crecimiento son pan, pastas, sopas mezclas de fruta, productos de soya y nueces, productos con bajo contenido en grasas, vinos, comida preparada congelada, jugos de frutas, frutas y vegetales, productos orgánicos en especial carnes y productos derivados de arroz como son las galletas.

Otra tendencia son los productos que tienen tendencia a la baja que incluyen los alimentos con altos contenidos de grasa y sodio y los dulces, bebidas carbonadas, carnes rojas, y los productos no orgánicos.

En el año 2011, la quinua estaba considerada en la partida arancelaria 10089090-Otros Cereales, pero debido a su importancia en el 2012 la quinua posee ya una partida arancelaria propia 1008500 – quinua (*Chenopodium Quinoa*), de esta manera se puede controlar estadísticamente el comercio exterior de Alemania de esta. La codificación corresponde a la Nomenclatura Combinada (NC) que es concerniente para todos los estados miembros de la Unión europea. En Alemania no está predicha una organización más profunda a nivel nacional. El sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA),

utilizada en el mundo para temas tributarios y temas estadísticos comerciales, son idénticas a las seis primeras cifras de la partida arancelaria.

Las importaciones de quinua en la UE han incrementado últimamente. Los principales compradores importadores son Francia, Alemania y Países Bajos. Sin embargo, se ha registrado un acrecentamiento en las adquisiciones de quinua en los países Escandinavos (Dinamarca, Noruega y Suecia) y los mercados del Reino Unido.

Perú es el mayor productor de quinua en el mundo, pero el 94% de las importaciones de esta a la UE procede de Bolivia. Este provee principalmente a los Países Bajos y a Francia; mientras que Alemania, el tercer comprador de quinua en la UE, es el mayor importador de quinua originaria de Perú (Promperu, 2015).

5.2 Condiciones de acceso

5.2.1 *Requisitos específicos para los importadores*

- (i) Alemania cumple con los requisitos alimenticios generales y las leyes fijadas por la Unión Europea, ya que es un país miembro de la UE.
- (ii) La guía publicada por la Comisión Europea ‘Documento de Guía – Preguntas Clave Relacionadas a Requisitos de Importación y las Nuevas Reglas sobre Higiene Alimentaria y Controles Oficiales de los Alimentos (*Guidance Document – Key Questions Related to import Requirements and The New Rules on Food Hygiene and Official Food Controls*), recientemente.
- (iii) Igualmente, la Comisión Europea puede implantar estándares de mercadeo para productos agrícolas definidos que se refieren al envasado, calidad del producto, almacenamiento, empaquetado, por último, el transporte de los productos.
- (iv) El comercio de mercancías agrícolas (conteniendo los cereales) está normalizado especialmente por el Reglamento del Consejo (CE) No.1234/2007. Este crea un Organismo Común de Mercados (OCM) agrícolas y disposiciones particulares para ciertos productos agroalimentarios (Reglamento Único del OCM).

- (v) La Comisión Europea además puede instituir la presentación de licencias de importación para los siguientes productos: arroz, cereales, azúcar, aceite de oliva, semillas y aceitunas, lino y cáñamo, vino, plátanos, plantas, cerdo, carnes de vacuno, caprino y ovino, productos lácteos y leche, alcohol etílico de origen agrario y huevos. Las normas detalladas para la aplicación de licencias de importación y exportación se regulan a través del Reglamento (CE) No. 376/2008.
- (vi) Más aún, la Comisión Europea puede instituir para las importaciones cuotas arancelarias, detallando el volumen de mercadería que puede ser importada para así comprimir los aranceles aduaneros. Las asignaciones arancelarias para las importaciones son gestionadas por la Comisión Europea.
- (vii) Tomando como referencia lo que dice la Oficina Federal para la Agricultura y los Alimentos (*Bundesanstalt fuer Landwirtschaft und Ernaehrung, BLE*), entidad que se encomienda de emitir las licencias de importación y exportación en Alemania, la importación de quinua no requiere de licencias de importación especiales y las importaciones de este producto no está sujeta a ningún tipo de cuota. A pesar de que la quinua categorizada como cereal, no es necesario ningún tipo de licencia de importación especial, ya que el producto es considerado como pseudocereal. En consecuencia, no tiene ningún impacto significativo sobre el mercado alemán de cereales.
- (viii) Alemania del mismo modo se rige bajo el *Codex Alimentarius*, el cual instituye las exigencias alimentarias para garantizar productos puros, sanos y debidamente etiquetados. Asimismo, define reglas acerca de la calidad de los aditivos y la estructura, de los contaminantes, su peso, de las características de higiene de los alimentos y las medidas, así como las particularidades del etiquetado (LfL) de los alimentos.
- (ix) A partir la entrada en vigor del TLC Perú-UE en el mes de marzo 2013, la quinua goza de un arancel de importación del 0%. Además, del derecho de transacción de importación igualmente se debe tener en cuenta el IVA

(impuesto sobre el valor añadido), que en el caso de la quinua asciende al 7% en el mercado alemán (Promperu, 2015).

5.2.2 *Requisitos del consumidor*

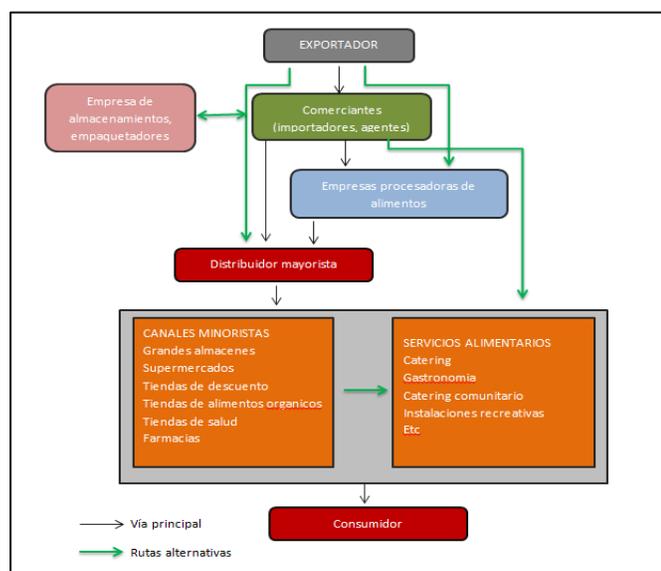
- La quinua es fragmento de mercados nicho para los productos de Comercio Justo o productos orgánicos, saludables y son consumidos especialmente por vegetarianos.
- En Alemania, aún se conserva gran interés por la nutrición vegana y vegetariana. Según la VEBU (Asociación Vegetariana Alemana), Cerca de 7 millones de alemanes son vegetarianos – los cuales personifican entre el 8% y 9% de la población del país – mientras que aproximadamente 700,000 alemanes son veganos. En los últimos 20 años, el número de vegetarianos alemanes se ha multiplicado por más de diez veces. Un estudio de la GfK (Asociación para la Investigación del Consumidor) visualiza que en el año 1983 únicamente un 0,6% de la población alemana era vegetariana. Es más, comparado con otros países europeos, en Alemania un porcentaje relativamente alto de la población mantiene una dieta vegetariana. Por ejemplo, en Noruega y Bélgica únicamente el 2% de la población total es vegetariana, en Suecia y Austria un 3%, en los Países Bajos un 4%, en el Reino Unido un 6% y alrededor del 9% en Suiza. Ocasionado a su valor nutritivo variado, la quinua puede ofrecer a los veganos y los vegetarianos una fuente de proteínas alternativa. Los exportadores peruanos deben resaltar los beneficios para la salud que tienen la quinua, fundamentalmente comparándolas con alimentos primordiales como las pastas, el arroz y las papas.
- Además, la quinua no contiene gluten por tanto sirven como sustituto para cereales que, si contienen gluten, para aquellos consumidores con enfermedad celiaca o que sufren de intolerancia al gluten. Otro pseudocereal que no contiene gluten y que también es usualmente consumido por este tipo de consumidores en Alemania es el alforfón (trigo sarraceno). Cabe sobresalir que durante el período 2004-2008 el mercado para productos sin gluten en Alemania creció alrededor de un promedio de 28% anual.

- La quinua se vende principalmente en tiendas naturistas y en supermercados orgánicos. Es importante tomar en cuenta que los consumidores de este tipo de productos son más rigurosos y exigentes comparándolos con los consumidores tradicionales, con respecto a la sostenibilidad, así como a su salud y la protección de los productos para consumo. La certificación más conocida en Alemania en el sector alimentos "Bio-Siegel" es una etiqueta orgánica. Entonces, en este tipo de alimento el etiquetado es de mucha importancia para su presentación en el mercado alemán y su acceso. Además, esta certificación incrementaría su ingreso exitoso y oportunidades de productos peruanos en el mercado alemán (Promperu, 2015).

5.3 Distribución y comercialización de la quinua en Alemania

En la Figura V.8 se muestran los principales medios de comercialización y distribución de alimentos en Alemania. Habitualmente, los primeros clientes para mercancía importada son comerciantes que revenden las mercancías a la industria alimentaria o a compradores locales. Luego, las mercancías llegan al consumidor por medio de la industria de servicios alimentarios y los canales minoristas.

Figura V.8 Principales canales de distribución y comercialización de alimentos en Alemania



Fuente: SPILLER, A. 2005.

En el caso de la quinua, se comercializa por intermediarios, como importadores o agentes, que ofrecen el producto a procesadores y/o empaquetadores. Como se ha mencionado anteriormente, la quinua llega a los consumidores alemanes mayormente a través de cadenas de supermercados orgánicos y tiendas especializadas en productos naturistas. Entre las cadenas de supermercados orgánicos más importantes de Alemania figuran *Alnatura*, *Bio Company*, *Denn's Biomarkt* y *Basic*.

Otro canal de distribución, que podría ser una opción para introducir productos derivados y quinua, son las cadenas de farmacias. En Alemania, las cadenas de droguerías ofrecen algunas líneas de productos orgánicos y saludables en sus establecimientos y habitualmente compran estos productos directamente de los fabricantes. Las cifras más recientes indican que existen alrededor de 10,250 en Alemania. Entre las cadenas de farmacias más destacadas se encuentran *Rosmann* y *DM Drogerie Markt*. (Mincetur, 2015).

5.3.1 El consumidor alemán de quinua

El consumidor alemán está en la búsqueda de alimentos más saludables, con una característica de no tener gluten en su composición que es muy sustancial para las personas que sufren de la enfermedad celíaca, así como el consumo de alimentos de alto valor nutricional.

La quinua en Alemania se conoce como amaranto, son bien distinguidas por los consumidores que se preocupan por su salud. Los dos productos se venden en tiendas especializadas, tiendas orgánicas, y oficinas de salud especializadas. El consumidor de estos dos productos suele tener entre 30 y 50 años, generalmente es una mujer que es ama de casa, o una profesional con una posición media, aunque los supermercados y almacenes también tienen quinua. Los mismos consumidores interesados por su salud compran estos productos en tiendas orgánicas, los compran en canales de consumo masivo.

Alemania no tiene una comunidad de latinos muy grande, así que este grupo no impacta las ventas demasiado.

La quinua se conoce como un cereal muy saludable y nutritivo, y son hasta más atractivos porque no contienen gluten. Tiene aminoácidos esenciales (que el trigo y el arroz no tienen) lo cual la convierten en una buena fuente de proteínas y una buena alternativa

para vegetarianos. Asimismo, es una fuente muy buena de fibra, magnesio, fósforo y hierro. El amaranto y la quinua se venden por estar libres de gluten y por ser ricas en proteínas (dos cosas que los consumidores generalmente conocen).

En Alemania, se usan como suplentes para el arroz, la harina, y el cereal, pero asimismo pueden ser consumidos de otras maneras: para ensaladas, sopas o postres. Los fabricantes de comida como Allos y Alnatura utilizan estos productos como parte de los ingredientes para cereal, barras de granola, pan rallado para comidas preparadas listas para consumir y mezclas para la industria repostería (no obstante, hay más usos).

Los consumidores que generalmente compran estos productos lo hacen durante todo el año. Sin embargo, las tiendas de comida orgánica explican que los ingresos suben un poco durante el invierno, debido a que la gente utiliza los productos para elaborar pan y sopas. También, la gente cocina más en casa durante los meses fríos y oscuros de invierno que durante los meses soleados de verano lo que da como consecuencia que la demanda de estos productos suba. La gente los compra porque son saludables, ya que tienen que ver con cuidar el medio ambiente y porque están asociados con la práctica de dar precios justos por el trabajo. El precio no es el factor más importante para este grupo de compradores, que están dispuestos a pagar un poco más por comer más sano.

Sólo algunas marcas, como Davert (Bolivia) sellan el país de origen en sus productos exportados. La mayoría no lo hace porque no quieren estar “atadas” a un país de origen en particular. Las compañías como Rapunzel, por ejemplo, compran productos de Bolivia y de Perú, no obstante, los consumidores alemanes están al tanto que estos productos vienen de América del Sur, la mayoría de ellos no sabe bien de dónde. De acuerdo con entrevistas llevadas a cabo con varias compañías, las marcas no están asociadas a países de origen, porque las compañías no se quieren limitar a comprar solamente de ese país en particular (Mincetur, 2015).

5.3.2 Criterios de consumo generales

Granos Andinos

Los granos andinos peruanos, en particular, la quinua y la kiwicha, son populares en el mercado alemán y están presentes en las más importantes cadenas de supermercados de

productos orgánicos. Se debe aprovechar este contexto, para realizar la introducción y promoción de otros granos andinos peruanos. De esta misma manera, es necesario considerar la diversificación de sus presentaciones dándole mayor valor agregado (por ejemplo, barras energéticas, sopas, galletas, preparaciones listas para comer/precocinadas, pastas, como productos que sustituyen al arroz, leche, entre otros). Las naciones que realizan el abastecimiento al mercado alemán son: Estados Unidos, Bolivia, India, entre otros

El uso y procesamiento de la quinua son varias, al igual que varios cereales, ya que pueden consumirse pura o como parte de otros alimentos reventadas. Por ejemplo, molidas en pan, muesli, galletas o barras. Además, la harina de este pseudocereal se puede recurrir como suplente para otros tipos de harina; los consumidores alemanes la pueden adquirir en tiendas especializadas naturistas o en tiendas de productos dietéticos.

La quinua no es parte de la especie de hierbas como otros cereales. Una ventaja de este producto es que no contiene gluten. Por ello, pueden satisfacer el crecimiento de demanda de productos sin gluten en la industria de la harina como suplemento.

Está aumentando, en los últimos años, la importancia de la quinua en la cocina alemana. Este pseudocereal cocido se consume como complemento a platos preparados a base de verduras, carne y pescado, así como para ingredientes para sopas. La harina de esta se utilizar para hacer pan, tortas, y pastelería en general.

Precios y márgenes de la quinua es afectado, ya que hay varios factores, y dependen de la temporada de cosecha, los tipos de cambio y costos de procesamiento entre otros.

Existen otros aspectos trascendentales aparte de la seguridad alimentaria y el sabor de la quinua que intervienen en la decisión de compra del consumidor alemán. Por ejemplo, sus efectos que tienen en la salud del consumidor, la equidad social, el medio ambiente y la sostenibilidad. Los estudios "Die Nestlé-studie 2012 – Das is(s) t Oualitaet" realizados por la empresa Nestlé revelan que el 62% de consumidores alemanes dan gran importancia a alimentos sanos, de alta calidad. Tienen mayor posibilidad de posicionarse sus productos y sus marcas con éxito los fabricantes de productos a base de quinua, si estos sobresalen por características de sabor, salud, seguridad alimentaria y sostenibilidad. Entonces, la

quinua tiene buena perspectiva en el mercado alemán, ya que los productos en base a quinua son sanos y ricos en vitaminas. La quinua tiene un alto contenido de proteínas, ácidos grasos insaturados, vitaminas, minerales. También, tiene más calcio en comparación con la leche y más hierro que la carne. Por ello, esta se convierte en alimento valioso para la dieta diaria de las personas.

Además, el efecto positivo de los extractos de semilla de la quinua en la industria cosmética alemana ya es conocido. Sin embargo, por el momento hay muy pocos productos cosméticos que la contengan en Alemania.

Análisis del mercado de la quinua en Alemania.

El producto quinua esta direccionada y se encuentra adaptándose perfectamente hacia la tendencia del creciente interés de consumidor alemán hacia productos buenos para la salud, convirtiéndose en un producto diferenciado gourmet y especializado nicho. Más de 80% de la quinua que se comercializa se vende como orgánica, y entre un valor de 10% y 30% se comercializa como comercio justo. El alto valor de la proteína de la quinua le permite ser valorado y adquirido tanto por el consumidor vegano, así como el segmento vegetariano (Mincetur, 2015).

5.3.3 Exportaciones actuales al mercado alemán

Al respecto de las exportaciones de quinua que se embarcó con destino al mercado alemán en los últimos años se nota el crecimiento de las importaciones de productos orgánicos que crece de manera constante y existe un precio diferenciado entre los dos tipos de quinua, resaltando que el precio del producto orgánico siempre es superior (ver Figura V.9).

Figura V.9 Países de los cuales importa quinua Alemania 2017



Fuente: TRADE MAP, Elaboración Propia

Mercado Alemán. – Se toma el mercado alemán como mercado objetivo sustentado en el estudio de mercado tomado en el capítulo III donde, se pudo dar cuenta que Alemania es el segundo país consumidor de productos orgánicos, solo superado por los estados unidos, así como el mayor crecimiento del consumo de productos orgánicos en el mundo.

Habiendo identificado como un mercado destino Alemania, se encuentra que este país ha venido incrementado año a año sus importaciones de quinua peruana, actualmente es uno de los mercados que tiene un mayor crecimiento de la demanda de quinua, con un valor bruto de 1705 TM (ver Tabla V.8). (Promperu, 2018).

Tabla V.8 Demanda alemana de quinua peruana

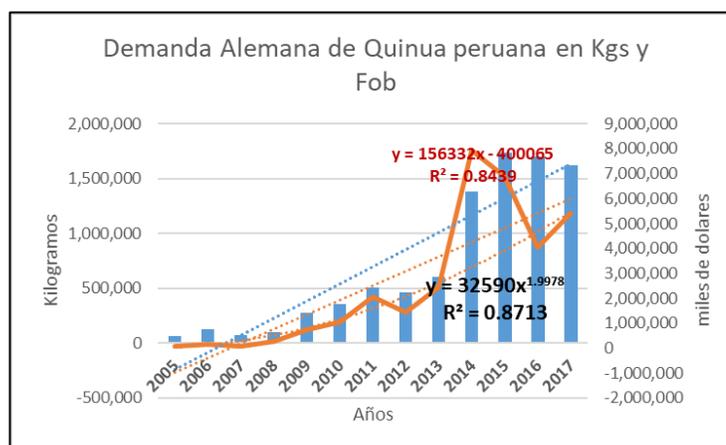
Año	Peso Neto Kg.	Quinoa TM	Valor FOB \$.	Precio \$/Kg.
2005	68,231	68	78,674	1.15
2006	123,675	124	150,424	1.22
2007	75,745	76	88,517	1.17
2008	101,920	102	248,023	2.43
2009	277,170	277	736,804	2.66
2010	359,125	359	1,049,898	2.92
2011	507,578	508	2,052,553	4.04
2012	462,612	463	1,440,799	3.11
2013	604,812	605	2,432,533	4.02
2014	1,386,760	1,387	7,951,749	5.73

Año	Peso Neto Kg.	Quinoa TM	Valor FOB \$.	Precio \$/Kg.
2015	1,735,711	1,736	6,889,459	3.97
2016	1,705,046	1,705	4,026,466	2.36
2017	1,616,960	1,616	5,416,818	3.35

Fuente: Prompex (2017)

Para determinar cómo evoluciona la demanda de quinua en el mercado alemán, se hace uso de herramientas estadísticas, con una función de estimación lineal $Y = 156.332X - 400.065$, con un $R^2 = 0.8439$ el cual permite determinar el crecimiento de la demanda. Si bien es cierto que hay otras funciones de estimación con un mayor R^2 ; se considera esta función la más apropiada, dado que presenta una proyección de demanda conservadora para los datos usados, y no hace un abuso de está dándonos escenarios muy optimistas (ver Figura V.10).

Figura V.10 Demanda alemana de Quinoa peruana en Kgs y Miles de dólares



Fuente: Prompex Elaboración propia

La Tabla V.9 se muestra que hay un crecimiento conservador de las cantidades demandadas, para el presente año se estima una demanda de 1,815.527 TM, la misma que se va incrementando paulatinamente alcanzando para el año 2026, las 3,428.97 TM; estas proyecciones permiten señalar que la demanda de quinua está asegurada, por tanto, para estar a la par al fomentar la capacidad productiva para satisfacer este mercado exigente.

Tabla V.9 Proyección de la demanda en Alemania

Año	Peso neto Kg.	Valor Fob\$
2018	1,815,527	6,562,762.04
2019	2,028,641	7,344,790.86
2020	2,236,585	8,131,854.01
2021	2,438,953	8,872,478.82
2022	2,639,545	9,562,303.30
2023	2,839,881	10,226,667.99
2024	3,038,314	10,816,220.67
2025	3,234,550	11,427,039.76
2026	3,428,397	11,771,094.05

Fuente: Elaboración propia

5.4 Conclusiones

En este capítulo se desarrolla el comportamiento de los principales mercados de la quinua del mundo, además de la producción mundial de los dos actores más importantes, como son Bolivia y Perú. Luego se estudia el comportamiento de los precios del producto, donde se nota claramente que Europa en conjunto se ha convertido en el segundo mercado en importancia, luego de los Estados Unidos. Hay que destacar también que es el comprador que ofrece un mejor precio por el producto y posteriormente este desarrollo alcanzó la zona de Europa donde Alemania se distinguió como el país con la mayor cantidad de compra de productos orgánicos. También, es el país donde se verifica el mayor crecimiento en el consumo de los diferentes productos orgánicos y se trata a la vez del segundo país que compra quinua orgánica del Perú, luego de Francia. Por todo ello, se concluye que este mercado es muy importante para poder desarrollar las actividades comerciales mencionadas en este trabajo, debido al alto nivel de exigencia de sus consumidores que abre el camino para que la quinua peruana pueda ingresar al gran mercado que conforman los países de la comunidad económica europea.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO

La presente propuesta de modelo de negocio plantea la creación de una empresa acopiadora, procesadora y comercializadora de quinua orgánica, ubicada en el distrito de Chivay, provincia de Caylloma, que tiene como objetivo la comercialización de quinua de calidad y con certificación orgánica al mercado de Alemania mediante un bróker internacional.

Para lograr ello, el proyecto fidelizará a los proveedores (agricultores) mediante un modelo de negocio basado en valor compartido y responsabilidad social empresarial, la incorporación de protocolos de producción mejorará la producción y productividad de la quinua orgánica de 1,190 Kg/ Ha a 1,500 Kg/Ha siendo este un escenario conservador teniendo en cuenta que el INIA establece hasta 3,000 Kg/Ha, esto se logrará mediante la implementación de un plan de producción de crecimiento sostenible donde los pequeños agricultores asociados recibirán por parte del proyecto asistencia técnica para optimizar el manejo agronómico de la quinua, implementación del Sistema de Gestión Orgánica, dotación de insumos para mejorar la producción como semillas certificadas a bajos costos, insumos para la fertilización de suelos y control fitosanitario e implementación de tecnología para mejorar la eficacia en la cosecha de quinua.

El plan de producción de crecimiento sostenible permitirá a los productores de quinua incrementar su productividad por hectárea, la certificación orgánica permitirá la diferenciación del producto, para el aprovechamiento de mejores precios, por ende, los ingresos y beneficios económicos de los productores se incrementarán, dándole el justo valor por el trabajo realizado.

El proyecto implementará tecnología media alta para el procesamiento de quinua orgánica, con la finalidad de lograr los estándares de calidad para productos de exportación, la planta de acopio y procesamiento primario contará con certificaciones como HACCP, Certificación Orgánica y Certificación de Comercio Justo.

6.1 Abastecimiento actual

Debido a que el mercado de destino es Alemania y es muy exigente en cuanto a la calidad de los productos, volúmenes y plazos establecidos, requiere de una contraparte que

pueda abastecer oportunamente. Basado en esta premisa es fundamental para el proyecto, contar con fuentes sostenibles de abastecimiento de quinua para su procesamiento y poder garantizar el cumplimiento de dichos requerimientos, a su vez continuar con la relación de confianza con los clientes.

Para que el modelo de negocio tenga éxito, necesitará atender un volumen mínimo de 118 TN anuales de quinua orgánica en promedio, que será solicitado por los intermediarios internacionales. Asimismo, existen en el mercado otros factores que contribuyen a un incumplimiento contractual como la falta de homogeneidad en el producto y el retraso en la entrega del producto, convirtiéndose en un claro cuello de botella.

En ese contexto se consideró otras alternativas de abastecimiento, que se han aplicado en experiencias pasadas del sector.

- **Alquiler de tierras para cultivar la quinua orgánica**, para que sea eficaz, es necesario que la relación entre agricultor y el proyecto sea recíprocamente beneficiosa, sin embargo, son varios los factores que pueden afectar los acuerdos:

- (i) Los mecanismos para resolver conflictos, cuando existan discrepancias en los acuerdos de alquiler, son muy onerosos y extensos.

- (ii) La formalidad de los acuerdos es muy compleja en: titularidad, plazos de acuerdo con el tipo de cultivo, descripción de la propiedad, derechos de posesión y uso, situación de la tierra al momento de la devolución, introducción de mejoras, entre otras.

- (iii) Los efectos del calentamiento global en la agricultura, representa un principal riesgo del sector, debido a la alta dependencia de las lluvias y el perjuicio de los campos de cultivo en alquiler.

- (iv) Falta de flexibilidad y excesivas penalidades en las relaciones contractuales.

- **Integración vertical hacia atrás**, es una herramienta que permite integrar el ciclo de producción de la quinua y su comercialización, constituyéndose en una opción para avanzar y crear valor en los procesos. Sin embargo, ante la fragilidad del sector agrario, deterioro de los recursos naturales, cambios climatológicos, plagas y enfermedades, complican el desarrollo de una producción propia, por lo tanto, este enfoque no es de aplicabilidad para el presente modelo.

En ambos casos el riesgo para el proyecto es muy alto ante alguna eventualidad, debido a que el sector agrícola presenta diversos riesgos exógenos que el proyecto no puede controlar. Por lo tanto, ambas alternativas son descartadas.

6.2 Análisis de la Provincia de Caylloma

La provincia de Caylloma se encuentra situada en el extremo nororiental de la región Arequipa, su capital distrito de Chivay se encuentra a 162 Km de Arequipa, se llega a ella a través de la carretera vía Puno, la cual se encuentra asfaltada.

Actualmente la producción de quinua en la provincia de Caylloma es un proceso donde se mantiene los conocimientos tradicionales de cultivo, con la implementación escasa de tecnología lo que no permite mejorar la producción y productividad de quinua.

Actualmente los pequeños productores de quinua de la provincia de Caylloma se han asociado formando asociaciones a lo largo del Valle del Colca con el objetivo de lograr la certificación orgánica y mejorar la producción, productividad y comercialización de la quinua, sin embargo, no se ha logrado dicho objetivo por la falta de inversión y sobre todo los precios bajos que se paga por la quinua trillada por parte de acopiadores informales.

Los distritos con mayor producción de quinua y encima de todo con potencial para la certificación orgánica dentro de la provincia de Caylloma son el distrito de Chivay, Yanque, Achoma, Maca, Cabanaconde, Lari, Madrigal, Coporaque y Tuti, con una extensión de siembra de 335 Ha/ año (sin el distrito de Majes) y una producción de 399 TN/año, con un rendimiento de 1, 190 Kg/ Ha de quinua con producción ecológica en el año 2016, según la Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa.

En la provincia de Caylloma el cultivo de quinua se realiza en los meses de octubre a noviembre, con un periodo vegetativo de 180 días, las actividades culturales se realizan con escasa asistencia técnica de parte de la Oficina de Desarrollo Económico de la Municipalidad y Sierra Exportadora.

El presente análisis, es para tener conocimiento de la dinámica social, económica, cultural y ambiental de la comunidad, todos estos elementos son claves para una adecuada planificación de las actividades, por lo amplitud del tema, solo se presenta algunos factores

que tienen altos niveles de repercusión en las decisiones de la unidad familiar sobre educación y salud.

El ingreso mensual por familia en la provincia de Caylloma es de aproximadamente S/ 295.4 soles según el último censo del 2007 (INEI, 2015).

La proporción del nivel de pobreza de la provincia de Caylloma asciende al 42.3% (INEI, 2013).

La población que cuenta con la edad de trabajar es el 60% de la población, el nivel educación que poseen es intermedio, pues se observa que un 25% ha realizado estudios superiores y el 37% ha realizado estudios hasta el nivel primario o secundario (INEI, 2015).

Se puede determinar que el 32% de la población de la provincia tiene entre 0 y 14 años, un mayor porcentaje está constituido por el 61,6% que corresponden a las edades comprendidas entre 15 y 64 años. En último lugar, el 6,4% de la población tiene una edad mayor a los 65 años. Para dividir la población por género, la población de esta provincia está dividida en 51.4% que son varones y 48.6% que son mujeres (INEI, 2015).

En el tema de desnutrición crónica en Arequipa Región en el lapso de tiempo entre los años 2005 al 2015 en las provincias, se evidenció que existe más frecuencia en desnutrición en las provincias de Caylloma, y La Unión donde existen un problema muy grande de salud pública, el cual está disminuyendo constantemente pero aún siguen siendo las provincias con una alta prevalencia de desnutrición crónica; en el restante de las provincias se constata un comportamiento decreciente de la desnutrición crónica. (Ministerio de Salud, 2016).

6.3 Características generales del agricultor y de acopiadores.

El distrito de Chivay, dentro de la provincia de Caylloma, es el lugar ideal para la producción de quinua orgánica, por las condiciones de temperatura, altitud, suelo y lluvias que se requiere para la puesta en marcha del modelo de negocio. Existe la oportunidad de iniciar un vínculo empresarial con los agricultores y la reactivación de una de las principales actividades económicas como es la agricultura, podría traer beneficios económicos y sociales a la comunidad.

Agricultores de la zona:

- Posee experiencia anterior en asociatividad.
- No posee ningún tipo de certificación, sin embargo, en otras provincias sí conocen el proceso de certificación orgánica.
- Incomunicación geográfica con reducida información a nivel comercial y productivo.
- Falta de instalaciones para el almacenamiento.
- Baja capacidad de producción de volúmenes grandes.
- Escaso poder de negociación.
- Precio aceptante (en su mayoría).
- Capacidad de producción atomizada, mucha cantidad en medianos productores.
- Pérdidas económicas en la comercialización, por deficiencias en infraestructura.
- Pésimas condiciones sanitarias y de manipuleo. Envasado y embalaje inapropiado.
- Severo atraso tecnológico.
- El agricultor es el eslabón más frágil de la cadena de valor, no tiene acceso a financiamiento, ni asesoría técnica.

Acopiadores de la zona.

- Existencia de numerosos acopiadores informales en el mercado regional sur.
- La relación comercial es transaccional, exclusivamente pagan precio.
- Por su capacidad de negociación y sus características se convierten en especuladores y distorsionadores de mercado.
- En algunos casos, el acopio lo realiza otras empresas con visión empresarial, pero sin ningún tipo de lazo comercial.

A partir de la identificación de las características generales de la zona, se realizó el presente análisis que pretende obtener una visión sobre la situación actual de los pobladores

de la provincia de Caylloma, de qué forma realizan la actividad agrícola, poder conocer el potencial de hectáreas para la reconversión hacia la producción de quinua orgánica y la disposición a participar en un modelo asociativo. La recolección de información se ha realizado de manera cuantitativa mediante un cuestionario de la relación de 33 agricultores a la que se tuvo acceso en la evaluación numérica de sus costos, rendimientos, perfil del agricultor y formas de cultivo actuales, se seleccionó una muestra con la siguiente metodología.

El universo es una base de datos que corresponde a los agricultores que pertenecen a la comunidad de Chivay en Caylloma. La población es finita (menor a 100,000 personas), en tal sentido se aplicará la siguiente fórmula de Tamaño de muestra:

$$n = \frac{z^2 p q N}{N E^2 + z^2 p q}$$

n: es el tamaño de la muestra

Z: es el nivel de confianza

p: es la variabilidad positiva

q: es la variabilidad negativa

N: es el tamaño de la población

E: es la precisión o el error

Al conocer el número de pobladores, el proceso de selección de muestra tendrá mayor precisión, por lo tanto, se puede reducir los costos en recursos y tiempo para su aplicación. Los valores de p y q son 0.5 porque no se cuenta con información previa sobre el valor que se espera encontrar.

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 33}{33 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

El tamaño de la muestra representativa en el presente estudio es de 30 productores agrícolas y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- La edad promedio de los encuestados es de 49 años y la actividad económica a la que más se dedican es la agricultura y ganadería, el promedio de Hectáreas que poseen es de 3.5 Ha. El 90% de las propiedades son propias.
- El nivel educativo llega hasta capacitación técnica, sin embargo, la característica común de los agricultores es de nivel primario.

- Los cultivos actuales que se van a reconvertir son productos tradicionales como: papa, cebolla y alfalfa.
- Después de escuchar la propuesta de modelo de negocio, los 30 agricultores encuestados, confirmaron su interés de participar en la reconversión de sus hectáreas de cultivo tradicional.
- Los potenciales asociados, tienen una necesidad real de asesoría y capacitación en temas de gestión empresarial y agroexportación.
- Ninguno de los agricultores entrevistados tiene la capacidad técnica para afrontar eficientemente los requerimientos en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad de entrega.
- Existe una clara injusticia en el precio que reciben por el abastecimiento de quinua, básicamente producido por el acceso de acopiadores oportunistas.
- Uno de los principales problemas de formar parte de una asociación es la falta de lazos comerciales con otra contraparte (empresa o persona natural) que asegure la compra de la producción de quinua, por tal motivo el cambio de actividad económica a ganadería, comercio y otras.
- Asimismo, en la actualidad por no estar activos en la comercialización de sus productos, no poseen las herramientas necesarias para cultivar adecuadamente dichos productos.
- Por la idiosincrasia de los agricultores, existen algunos que tienen amplio interés en trabajar de manera colectiva para desarrollar beneficios económicos comunes e incrementar la producción y productividad, asimismo existen agricultores cuya gestión es más individualista. La existencia de esa posición individualista genera la fragmentación, por la falta de cultura de cooperación.
- En su mayoría desarrollan un tipo de agricultura de subsistencia, pero están dispuestos a iniciar el proceso de certificación orgánica.

- Ninguno de los agricultores entrevistados, pertenece a una organización vinculada a la producción o comercialización de quinua orgánica, el motivo principal que manifiestan es la desconfianza y el temor al emprendimiento.
- Los productores jóvenes son los que tienen mayor nivel de educación.
- El 20% de los agricultores encuestados lleva un registro de los costos incurridos en cada proceso productivo. Tampoco realizan el cálculo de la rentabilidad alcanzada.
- El 32% tiene expectativas de alcanzar buen precio y sería la principal motivación para sembrar quinua orgánica.
- El uso de fertilizantes orgánicos no es una práctica generalizada, asimismo existen diferencias en cuanto a conocimiento sobre la oportunidad de su aplicación.

Para plantear un adecuado proceso de negociación y alcanzar un objetivo común con los agricultores, se solicitará en principio que expresen de manera explícita sus propuestas y las razones que los llevaría a establecer una alianza, por otro lado, se expondrá la importancia del cumplimiento de los compromisos, la transparencia de la información, los beneficios económicos. En ese contexto se verán reflejados sus expectativas sobre el modelo de negocio y finalmente quedará consensuado y consolidado en un documento que será revisado periódicamente mediante una mesa de diálogo. De esta manera se pretende desarrollar un clima de confianza apropiado para ambas partes, lograr la convergencia de objetivos y distribución de riesgos y beneficios. Es importante señalar que mediante este proceso se identificará el perfil de agricultor que requiere el modelo de negocio, para que pueda alcanzar sostenibilidad.

Los compromisos adoptados entre ambas partes serán plasmados en un acuerdo y algunas propuestas serán las siguientes:

- Capacitación técnica en labores de todo el proceso productivo de la quinua orgánica.
- Plan de fertilización orgánica, alineado con los procesos de certificación orgánica.

- La producción contará con semilla certificada orgánica que cumple con los estándares para la comercialización a un intermediario internacional.
- Garantizar la compra del total de la producción que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas.
- Otorgar un precio justo a los agricultores que les permita vivir dignamente con sus familias y mejorar su calidad de vida.
- Alcanzar un abastecimiento continuo de quinua orgánica que asegure el cumplimiento de las solicitudes de los clientes.
- Contribución a elevar la cualificación técnica de los agricultores mediante las capacitaciones.
- Elevar el valor de la quinua y abrir más mercados mediante la certificación.
- Desarrollar una relación de largo plazo, fundamentado en la confianza y el respeto mutuo.

Como se ha observado, el modelo de negocio tiene capacidad de convocatoria que afianza la relación con los agricultores. No se pretende ingresar a la comunidad y cambiar la forma de vida de los agricultores, porque la mayoría de ellos ya posee experiencia en la producción de quinua (existe un sentimiento especial de identificación con la agricultura familiar que ha sido transmitida entre generaciones), por tal motivo el aprovechamiento de esos conocimientos y la potencial capacidad de producción, permitirá desarrollar de manera conjunta las relaciones de colaboración y complementariedad en todo el proceso de la actividad productiva de la quinua orgánica con certificación *fair trade*. De esta manera se logrará alinear las estrategias con los objetivos.

Como parte de la propuesta, es ayudar a los agricultores a tener más información para la toma de decisiones sobre su participación en las actividades productivas y asociativas planteadas y puedan mejorar su competitividad. En ese sentido se procede a analizar el costo de oportunidad que deben evaluar los agricultores al momento de seleccionar su

intención de siembra en la “campana agrícola¹”, se realiza un cálculo aproximado de los costos, ingresos y nivel de rentabilidad. El propósito de este análisis es de demostrar al agricultor la relevancia de orientarse hacia otros productos, dado el costo relativamente elevado de producir papa. Además, determinar una variable de negociación al momento de plantear la propuesta de valor a los agricultores y fortalecer los vínculos colaborativos.

Por consiguiente, como se mencionó con anterioridad, la información sobre la actividad agrícola de la zona fue recabada mediante un cuestionario aplicado a los agricultores y de los datos recolectados casi el 70% de los terrenos agrícolas no supera las 2,0 ha por agricultor y se destina a cultivos diferentes como la cebolla, alfalfa y maíz, pero el más significativo es la papa.

En la mayoría de los casos, el cultivo de la papa es el sustento de las familias y abastece el consumo doméstico o se almacena para ser utilizada como semilla, también se mantiene aún el trueque como forma de intercambio por otros productos. Solamente una parte de su producción es destinada a la comercialización, en tal sentido no existe vinculación directa con la agroindustria.

La producción de la papa puede darse en los 365 días del año, pero el ciclo productivo en la zona es de 90 días en promedio, dejando descansar la tierra para recupere sus propiedades fisiológicas. Se practica una agricultura de secano y una pequeña proporción bajo suministro de riego, prima en su mayoría el cultivo con técnicas ancestrales. El rendimiento de las hectáreas en las cosechas es el esperado, lo que es un indicativo de que las áreas de producción poseen condiciones de suelos y clima óptimos. Aunque existe diferencias según la variedad de papa.

Durante los últimos años, el precio de venta de las diferentes variedades ha fluctuado con tendencia a la baja y en promedio el precio es de S/1.00 y el precio máximo de S/.1.93, como se puede observar los periodos se caracterizan por precios bajos, debido a una sobreoferta en el mercado, tal como se muestra en la Tabla VI.1.

¹ Según CENAGRO (2018), se entiende como campana agrícola al periodo de 12 meses que comienza el 01 de agosto y termina el 31 de julio del siguiente año.

Tabla VI.1 Precios de papa según variedad

Precios Papa según variedad (kg.)

Variedad	2016	2017	2018
Papa Amarilla	1.75	1.68	1.93
Papa Blanca	1.52	1.01	0.45
Papa Canchan	1.54	1.03	0.55
Papa Color	1.64	1.15	0.49
Papa Huamantanga	1.48	1.35	1.35
Papa Huayro	1.15	0.94	1.55
Papa Negra Andina	1.50	0.86	0.69
Promedio	1.51	1.15	1.00

Fuente: Minagri

En la Tabla VI.2 se muestra los costos de producción en los que incurrió el agricultor para producir un kilogramo de papa, correspondientes a todas las actividades realizadas en: insumos, mano de obra, sacos, fletes, asistencia técnica, entre otros.

Tabla VI.2 Costos de producción

Costo de Producción Papa (kg.)

Año	Costo de Producción (S/.)
2016	1.10
2017	0.89
2018	0.92
Promedio	0.97

Fuente: Minagri

La rentabilidad de la producción de los productos agrícolas está en función de las fluctuaciones de los precios de venta y costos que pueden existir en el mercado por factores de oferta y demanda, lo que genera incertidumbre, en el presente caso se puede observar que la rentabilidad de cultivar quinua orgánica certificada es muy superior. La producción de papa tiene en promedio una rentabilidad muy baja para los agricultores de la zona y por falta de competitividad lo convierte en producción inestable con efectos económicos adversos.

Tabla VI.3 Análisis de rentabilidad de producir papa y quinua

Análisis de la rentabilidad de producir papa y quinua

Producto	Precio Venta (S/.)	Costo de Producción (S/.)	Rentabilidad Neta
Papa	1.00	0.97	3.09%
Quinua Orgánica	11.22	5.30	111.70%

Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Mediante los resultados de la Tabla VI.3, es más probable que se registren pérdidas económicas para los agricultores de la zona, debido a la tendencia de los precios de la papa por factores de oferta y también se evidencia que los costos de producción son más elevados que la quinua orgánica. Dicha información se proporcionará al agricultor con la finalidad de optimizar los efectos positivos de la propuesta de valor y reforzar la percepción del agricultor hacia el proyecto y poder contribuir con su decisión de cambio de cultivo

Luego de haber efectuado los análisis sobre identificación de características y necesidades de los agricultores, se inicia el proceso de estructuración de la cadena productiva integrando los eslabones de abastecimiento, procesamiento y comercialización, detallados a continuación.

6.4 Eslabón: Abastecimiento y Procesamiento

6.4.1 Proceso de asociatividad

A partir del conocimiento de la situación en la realidad, el punto de partida para la factibilidad del presente proyecto es que se requiere de voluntad y convencimiento de aquellos agricultores que van a conformar un eslabón dentro de la cadena productiva, asimismo disposición para entender los cambios propuestos en temas organizacionales, de producción, desarrollo de relaciones humanas, para poder fortalecer la confianza y el compromiso entre todos los integrantes.

Los agricultores deben asimilar y encontrar en la asociación y la producción de quinua certificada, la oportunidad de constituir una oferta competitiva de quinua con atributos de diferenciación altamente valorados en el mercado alemán.

6.4.2 Etapa 1: estableciendo la relación

Sensibilización y socialización, inicialmente se ha contactado con una persona influyente de la comunidad, con liderazgo, posee alto nivel de credibilidad, conoce el sentir de la comunidad, sus problemas, sus condicionantes y el ambiente, tiene las cualidades y la capacidad de ejercer influencia sobre la forma de pensar y actuar de los agricultores y demás integrantes de la comunidad, será contratado como asesor y coordinador de las actividades que se encuentran establecidos dentro del Plan de Responsabilidad Social. En tal sentido será quien realice el primer contacto con los integrantes de la comunidad y explicará de manera general el modelo de negocio, para alcanzar un nivel adecuado de integración que permita el entendimiento de las estrategias del proyecto. Es necesario generar un vínculo emocional y racional, transmitir transparencia en la gestión, para concretar eficientemente la relación con los agricultores y demás integrantes de la comunidad.

Posteriormente se planificará reuniones con la participación de los coordinadores de Operaciones, Responsabilidad Social, y el Gerente General y se explicará de manera clara y detallada todos los aspectos del modelo de negocio, el valor de los recursos con los que cuentan en las comunidades, la importancia de iniciar un proceso de cambio en la gestión y explotación adecuada de esos recursos, a partir de ello se pretende inculcar un espíritu emprendedor que los impulse a adoptar una nueva metodología por tratarse de algo novedoso en la zona, se les familiariza con los términos de producción de calidad, certificaciones internacionales, globalización, productividad, competitividad, entre otros, como si se tratara de un lenguaje cotidiano y algo muy natural. Finalmente, que dichas iniciativas conseguirán importantes dividendos sociales y económicos que repercutirán en el beneficio de los agricultores y la comunidad como componente de una sociedad.

Construcción de la confianza, es uno de los pilares y factor clave en cualquier modelo organizativo, por lo tanto, dependerá del perfil de los componentes, el desarrollo de la transparencia en la gestión, la reciprocidad, búsqueda de bienestar común, entre otras, para iniciar las relaciones y propiciar un clima de confianza adecuado.

En esta etapa se traslada el empoderamiento al agricultor en un proceso espontáneo y se explica puntualmente los factores que impiden optimizar el actual proceso productivo en los cultivos de quinua en la zona, la excesiva fragmentación de la tierra encarece el acceso a insumos apropiados para obtener una producción con un nivel de calidad adecuado que permita alcanzar estándares mínimos que exigen los mercados internacionales, además se requieren altos volúmenes que individualmente no podrían alcanzar. Al optar por la opción planteada, no existiría subordinación de ninguna clase.

Según Santacoloma (2005), El fortalecimiento del vínculos entre agricultor y empresa, se refiere al mejoramiento de la capacidad de los agricultores para añadir valor a sus productos transformando su agricultura de subsistencia a una agricultura rentable y comercial, por medio de la industrialización de sus productos, Fijando contratos de suministro de materias primas con industriales procesadores o distribuidores internacionales o nacionales; de similar manera, el progreso del suministro puntual y regular de los productos agrícolas que requieren las empresas de agro negocios.

Se expondrá los beneficios de trabajar en conjunto compartiendo recursos, experiencias, conocimientos o información con una perspectiva de largo plazo y para lo cual es importante desarrollar la confianza entre los asociados y el proyecto. Para alcanzar las propuestas expuestas, se necesita crear un nuevo sistema organizativo y contar con un aliado estratégico que ayude a fortalecer estas relaciones y sirvan de engranaje en la producción y comercialización de quinua orgánica. La reciprocidad será el elemento mediador por el cual ambas partes se comprometen para realizar actividades en conjunto. En tal sentido la motivación de los agricultores es tratar de mantener un nivel de calidad alto y un mayor volumen para que el beneficio sea mayor (beneficio económico por hectárea).

Se reforzará el argumento relacionado al desarrollo de las capacidades de los componentes de la comunidad, debe estar en la misma proporción que sus instituciones, para poder alcanzar un desarrollo social y económico sostenido.

Para alcanzar eficazmente una integración con los grupos humanos de la comunidad, se requiere un alto grado de preparación técnica, motivación, y colaboración entre los distintos miembros del equipo de trabajo.

Comunicación de la estrategia, La comunicación de la estrategia es un punto fundamental para la relación, en tal sentido se deberá comunicar a todos los agricultores interesados de manera clara y específica los objetivos del modelo de negocio y en consecuencia deben estar alineadas con la estrategia del negocio, porque determinarán las actividades para la continuidad del proyecto.

“Producir quinua orgánica con altos estándares de calidad y con certificación *Fair Trade*, asegurando cumplir oportunamente un programa de producción establecido y que permita atender adecuadamente según los comportamientos de la demanda internacional. “

Creación de valor compartido, En ese contexto uno de los principales objetivos del proyecto es alcanzar una relación estable y de confianza con los agricultores y la comunidad, por lo tanto, alinea sus objetivos para crear valor de acuerdo con las necesidades de la comunidad y alcanzar el enfoque de valor compartido.

El proponer una agricultura orgánica, desarrollar producción limpia, capacitar a los agricultores, generar empleo, realizar campañas de nutrición en los colegios de la comunidad, son formas de generar riqueza y compartir valor, pero de una manera sostenida y permanente, para lograr el bienestar, crecimiento y desarrollo de la comunidad.

En ese sentido, acompaña a la estrategia de valor compartido, la implantación de un plan de Responsabilidad Social en la comunidad que pueda contribuir al progreso social y ambiental y de esta forma fortalecer e incrementar el compromiso y la confianza con la comunidad.

Por lo tanto, se genera una oportunidad para crear ventajas competitivas a través de la atención e internalización de problemas sociales y ambientales, dado que, mediante ello, se puede obtener la creación de valor económico y social, creando un círculo virtuoso, que permita el surgimiento de nuevas oportunidades beneficiosas para ambas partes.

Propuesta de valor agricultor, la propuesta está enmarcada dentro de una estrategia que sea compartida, que sea consensual y que sea entendida por la comunidad. En ese

sentido se ofrecen los siguientes parámetros para iniciar y mantener una relación de largo plazo.

- (i) Como mecanismo de incentivo por alcanzar los estándares requeridos en la producción, se premiará con un bono de productividad anual (25% de la utilidad Neta).
- (ii) Para incentivar la productividad y competitividad en la producción, se otorgará un premio a la quinua orgánica de calidad, pagando un precio adicional razonable que se encuentre por encima del valor de mercado.
- (iii) Establecer una mesa de coordinación, con la finalidad de promover y ejecutar acciones consensuadas sobre la producción, productividad o alguna innovación en la cadena productiva, asimismo permitan desarrollar una mejor relación de trabajo.

6.4.3 Etapa 2: estructuración de las operaciones

Empadronamiento, sentadas las bases para iniciar la relación, los agricultores que deseen formar parte del proyecto, deberán inscribirse y dejar constancia sobre la voluntad de asociarse. Para el registro se llenará una solicitud con algunas informaciones básicas acerca del asociado como: sus datos personales, teléfono, dirección, entre otros. Desde ese momento se considera oficialmente inscrito el asociado para empezar con el proceso de producción de quinua certificada.

Capacitación y aprendizaje social, para incorporar eficiencia y eficacia en las relaciones comunidad-proyecto, el desarrollo de la capacitación es fundamental para optimizar la producción, mejorar las condiciones sociales y generar la riqueza y bienestar a todos sus integrantes. El proceso ganará impulso en la medida de que los pequeños agricultores estén preparados para el cambio.

La principal estrategia es la participación de un equipo multidisciplinario constituido por personal altamente calificado y asesores externos en los ámbitos de producción orgánica, gestión ambiental, control de calidad, diseño organizacional e industrial, administración, comercio internacional y otros que conlleven a una comprensión clara de los objetivos del proyecto. Se pretende cambiar la visión de los agricultores, en cuanto al

desarrollo de sus prácticas agrícolas vigentes, que les permita estandarizar sus procesos en la producción y poder obtener una producción homogenizada y certificada, la cual es más valorada por el mercado internacional.

El proceso de gestión de capacitación requiere de un conjunto de orientaciones generales que permita el mejor aprovechamiento de las potencialidades de ambas partes, considerando las condiciones y limitaciones existentes, se plantea las siguientes:

- (i) Definir cuáles son sus obligaciones, cuáles son sus beneficios y cuáles son los riesgos asociados por formar parte del presente proyecto
- (ii) Para garantizar la legitimidad de su participación en el proyecto, se admitirá sus propuestas e iniciativas en el cambio de procesos y políticas.
- (iii) Se definirán funciones y responsabilidades para un adecuado funcionamiento, con el objetivo de optimizar las condiciones del clima organizacional.
- (iv) Mediante este enfoque, es importante otorgar retroalimentación de manera permanente para prevenir la percepción de insatisfacción.

Certificaciones, una vez registrados los asociados, se procederá a realizar un cronograma de visitas con la finalidad de coordinar los procesos y procedimientos que implica la implementación de certificaciones de calidad en la producción de la quinua, como parte de una estrategia para mejorar la oferta exportable de la asociación.

Para la certificación orgánica se plantea trabajar con un modelo de implementación del Sistema de Gestión Orgánica – SGO, los gastos de este proceso de certificación e inscripción estará a cargo del proyecto.

La certificación orgánica y *fair trade*, se proporcionará a los pequeños agricultores una vez superado el proceso de capacitación e inducción del presente proyecto.

6.4.4 Etapa 3: producción y procesamiento de quinua certificada

Producción de quinua orgánica

Para agregar valor a la producción, mantener la presencia en el mercado y producir productos de acuerdo con las exigencias de los mercados internacionales, es imprescindible

la certificación orgánica. En tal sentido, los protocolos de producción establecen la validación de las técnicas de cultivo, con respecto a los requerimientos de manejo de plagas, riego, fertilización y enfermedades y manejo posterior a la cosecha, entre otros. Esto con la finalidad de asegurar el mayor rendimiento y productividad posibles, mejorando la competitividad, productividad y uniformizando los procesos que debe realizar cada agricultor para obtener el nivel de calidad de quinua orgánica requerida después de la cosecha y su disponibilidad para el acopio.

Procesamiento de la quinua orgánica

Se considera la construcción de una infraestructura adecuada para el procesamiento, que consta de área de producción, almacén de materia prima y producto terminado, servicios higiénicos y oficinas administrativas. Esta planta de procesamiento también tendrá la certificación de orgánica.

Implementación de un laboratorio de análisis de control de calidad que permita asegurar la calidad del producto, efectuando los análisis físicos y microbiológicos en las diferentes etapas del procedimiento interno de control de calidad, en la sala de proceso y el laboratorio, desde la llegada de la quinua a la planta hasta su salida a almacén de productos terminados para su exportación y cumplan con los requerimientos del mercado alemán. Establecer condiciones de trabajo (procesos e infraestructura) que permita procesar de manera adecuada los granos de quinua orgánica.

6.4.5 Etapa 4: Consolidar la relación con la comunidad

Las operaciones del proyecto están enmarcadas en valores que permiten fortalecer las relaciones con la comunidad y el medio ambiente; actuando en base a altos estándares de ética y prácticas empresariales. En ese sentido es importante ratificar el compromiso con la comunidad y la participación en actividades culturales, para preservar y consolidar las costumbres, tradiciones, representaciones artísticas, deportivas y recreacionales. Permitirá generar lazos de confianza con la comunidad y sus líderes.

Este relacionamiento proporcionará efectividad y sostenibilidad al proyecto, en paralelo, la aplicación de un Plan de Responsabilidad Social contribuirá a que el proyecto,

comunidad y autoridades coordinen y trabajen de manera conjunta para lograr el desarrollo sostenible y el bienestar.

6.5 Eslabón: comercialización

Inicialmente por el tamaño del proyecto, lo más conveniente es suministrar el producto a distribuidores o intermediarios internacionales (*broker o trader*), que no solo introduzcan el producto al mercado, sino que también aporten servicios complementarios (almacén, asesoramiento, publicidad, servicio preventa, etc.).

6.5.1 Propuesta de valor importador

Para enfocar el modelo de negocio en la exportación, se va a fortalecer la articulación entre los pequeños agricultores y constituir una oferta atractiva de volúmenes de quinua orgánica, con altos estándares de calidad y con certificación *Fair Trade*. Con la capacidad de constituir una oferta de volúmenes atractiva, garantizando el abastecimiento oportuno en los plazos establecidos y a un precio competitivo acorde al mercado y responder adecuadamente a los aumentos de la demanda.

6.5.2 Selección del importador

La selección de un bróker internacional es uno de los aspectos más importantes para comenzar con la internacionalización de la quinua orgánica certificada, la importancia de su función en la dinámica global económica es incuestionable y existen varios en el mercado, por lo cual se escogió a 3 de los más representativos por su nivel de experiencia en el mercado, el servicio de asesoramiento que prestan y por el precio de compra (ver Tabla VI.4).

Tabla VI.4 Criterios de evaluación

Perfil del Broker o Trader	Factor de Ponderación	Biocoropuna	El Puente Import und Vertrieb GmbH.	Bohlsener Muehle GmbH & Co.KG.
Experiencia:				
Nivel de especialización geográfica.	10%	6	8	7
Red de contactos.	10%	5	7	7
Experiencia en la comercialización de Quinua orgánica.	15%	10	4	4
Tamaño de la empresa.	5%	5	8	7
Conocimiento canales de distribución.	5%	6	7	8
Experiencia en el mercado.	5%	7	7	8
Asesoramiento:				
Ayuda en el proceso de introducción de nuevos productos	15%	8	6	7
Información sobre tendencias del mercado	10%	8	6	5
Indicadores de mercado / comerciales / económicos	5%	8	6	7
Precio compra del Producto:				
	20%	6	7	7
Total Puntaje	100%	7.10	6.40	6.45

Fuente: Elaboración propia

Según los criterios planteados de evaluación y luego de analizar las cualidades de cada una de las opciones de acuerdo con las necesidades requeridas para el modelo de negocio, se ha seleccionado el bróker Biocoropuna por ser reconocido en su actividad, su amplia trayectoria en el mercado internacional, poseer una amplia experiencia en el rubro, porque cobertura toda la operativa de importación y por su flexibilidad en la negociación de precio, condiciones de venta y la entrega del producto.

Asimismo, son relevantes los servicios adicionales que proporciona, como el asesoramiento, porque facilita información detallada de los mercados donde opera, con el propósito de optimizar la toma de decisiones concerniente a la identificación de nuevos mercados y la selección de clientes potenciales en otros mercados internacionales que se adecuen con la línea de negocio.

Además, se ha verificado que la empresa está legalmente constituida y existe otras empresas locales que han operado y referido con Biocoropuna, en ese sentido resulta imprescindible porque posibilita una presencia permanente en el mercado extranjero y se constituye como un aliado de colaboración comercial externa, estableciendo una relación de largo plazo, estable y beneficiosa.

6.5.3 Frecuencia de envío

Tabla VI.5 Cronograma de despachos

Cronograma de Despachos - Intermediario Internacional		
Mes	Cantidad (TM)	Precio
Mayo	80	Valor de Mercado
Julio	80	Valor de Mercado
Octubre	20	Valor de Mercado
Diciembre	20	Valor de Mercado

Fuente: Elaboración propia

6.5.4 Negociación de precios

La demanda de productos orgánicos es elástica, porque existen en el mercado una gran variedad de productos sustitutos con esta característica, sin embargo, la demanda de productos orgánicos con certificación *Fairtrade* es inelástica, dado que es un mercado sensible y solidario a condiciones justas y está dispuesto a pagar más por este tipo de productos.

Asimismo, en este nicho de mercado existe un efecto precio calidad y la sensibilidad del precio está en función a la información del consumidor exigente respecto a la calidad del producto, cuyas características principales son: proviene de una producción limpia, cuida el medio ambiente, prioriza aspectos sociales y preservar los recursos naturales.

Por lo tanto, se podría aseverar que se puede negociar un sobre precio para el producto.

6.5.5 Otras fuentes de clientes

Otra posibilidad de posicionar el producto es contactar directamente con los departamentos de compras de otros importadores, agentes o brokers, Hipermercados y supermercados.

Según el Mincetur (2016), la quinua llega a los consumidores alemanes mayormente a través de cadenas de supermercados orgánicos y tiendas especializadas en productos naturistas. Entre las cadenas de supermercados orgánicos más significativas están Basic, Alnatura, Bio Company y *Denn's Biomarkt*.

Finalmente, asistir de manera frecuente a las ferias internacionales de Alemania y realizar actividades de difusión y promoción con clientes potenciales, para alcanzar nuevos acuerdos. El trato directo otorga una mejor imagen y reputación, mejora el incremento de la demanda.

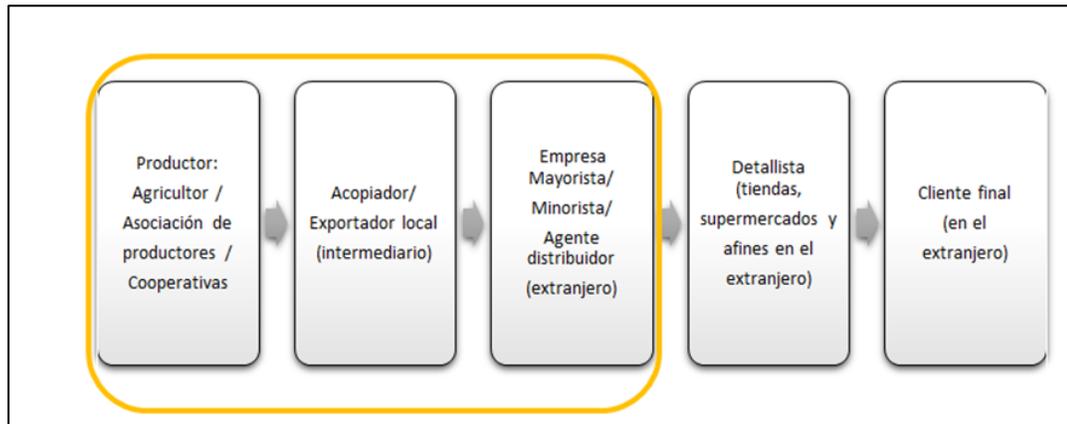
6.6 La asociatividad y el modelo de negocio

El proceso de globalización ha introducido cambios estructurales en todas las condiciones económicas a nivel mundial, iniciándose un proceso de adaptación de acuerdo con las nuevas tendencias y exigencias del mercado. Los mercados se encuentran en un punto de inflexión y reacomodamiento, donde varios competidores saldrán del mercado y donde aquellos proyectos que adapten modelos de negocios conducentes a una mayor productividad y sostenibilidad serán las que tengan vigencia en el mercado en el largo plazo.

Según Alvarado (2009), la asociatividad entre los pequeños productores surge como un equipo que podría permitir destacar o disminuir los problemas como: fragmentación de la tierra, financiamiento, acceso a mercados internacionales que generalmente están muy lejanos del alcance de los agricultores pequeños.

Después del análisis realizado y dadas las características del modelo de negocio, los riesgos inherentes al sector agricultura, la asociatividad se convierte en una alternativa fundamental para la pequeña agricultura, comprendido el planteamiento de la presente propuesta, será el momento apropiado para fijar las bases para la iniciación del proceso de cambio que permita desarrollar una actividad económica sostenible e incrementar las probabilidades de alcanzar beneficios económicos y sociales para ambas partes (ver Figura VI.1).

Figura VI.1 Cadena de Valor Proyecto



Fuente: Elaboración propia

6.7 Modelo Canvas

6.7.1 Segmentación de clientes

Para el presente modelo de negocio, el segmento de mercado está orientado principalmente a intermediarios internacionales (importadores, agentes, *traders o brokers*) que buscan quinua orgánica con altos estándares de calidad y con certificación *Fair Trade*, según volúmenes requeridos, en un espacio de tiempo oportuno y con un precio competitivo, que le permita responder adecuadamente con los comportamientos de su demanda.

6.7.2 Propuesta de valor

El producto que se brinda es quinua orgánica, con altos estándares de calidad y con certificación *Fair Trade*. Con la capacidad de constituir una oferta de volúmenes atractiva, garantizando el abastecimiento oportuno en los plazos establecidos y a un precio competitivo acorde al mercado. Asimismo, las órdenes pueden ser atendidas según necesidades específicas.

6.7.3 Relación con los clientes

Por política del proyecto, las relaciones comerciales con los clientes serán de confianza, estables y de largo plazo. Es importante mantener una comunicación constante que permita coordinar de manera efectiva y comprender sus necesidades. Mantener una

conducta y comportamiento ético en las negociaciones será el factor diferencial que permita incrementar la reputación e imagen corporativa en el mercado.

6.7.4 Canales

Los canales que se utilizará son las siguientes:

- (i) Desarrollar una plataforma de marketing digital, que permita contactar, conectar e interactuar con potenciales clientes para promover los beneficios de la propuesta de valor.
 - Los recursos que se utilizará serán los siguientes:
 - Página web.
 - Blogs de Negocios
 - Redes Sociales.
 - Correo Electrónico.
 - Skype.
 - Vía Telefónica y Telefonía celular.
- (ii) Mantener contacto y estrecha relación con entidades del estado que promocionan productos de exportación, brindan información de oportunidades comerciales y administran base de datos de compradores extranjeros. Estas pueden ser: Promperú, Mincetur, OCEX de Alemania, Sierra Exportadora y Adex.

6.7.5 Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingresos serán principalmente las provenientes por ventas de quinua orgánica que se efectúa a los intermediarios internacionales (Valor FOB) y las que resulten de la promoción a nuevos clientes potenciales.

6.7.6 Recursos clave

Los recursos claves necesarios para cumplir con los requerimientos del intermediario son:

- Materia prima de calidad (quinua orgánica)
- Planta de Procesamiento con certificación orgánica.

- Maquinarias y equipos ecológicos.
- Laboratorio de control de calidad
- Empaquetado biodegradable.
- Equipo de colaboradores altamente calificados.

6.7.7 *Actividades claves*

La actividad clave del modelo de negocio son:

- Proceso de asociatividad y convergencia de objetivos.
- Acopio de quinua orgánica de alta calidad.
- Protocolos de producción limpia.
- Certificaciones.
- Desarrollo organizacional.
- Gestión de marca del producto.
- Gestión de Clientes y mercadeo.
- Gestión de Responsabilidad Social Empresarial y valor compartido.

6.7.8 *Socios clave*

Para alcanzar el triunfo del modelo de negocio, es fundamental contar con los siguientes aliados estratégicos:

Proveedores de la materia prima, identificar los agricultores honestos y buenos productores de la provincia de Caylloma, para producir quinua orgánica.

Equipo de colaboradores, estará conformado por personas de diferentes especialidades, competencias, ética, cualidades personales, profesionales y otras cualidades que sean relevantes y representen exclusivamente a los intereses del proyecto.

Estado, con su gestión en la promoción productos de exportación e identificación oportunidades comerciales, permitirá ampliar el portafolio de clientes.

Intermediario, alcanzar negociaciones favorables para ambas partes, permitirá alcanzar niveles de rentabilidad que permitan la sostenibilidad del proyecto.

6.7.9 Estructura de costos

- Materia prima.
- Transporte.
- Capacitación de operarios y personas de la comunidad.
- Costo de la Certificación orgánica y Fairtrade.
- Asistencia técnica.
- Servicios
- Costos Fijos
- Tecnología
- Gastos directos e indirectos de mano de obra.
- Gastos de administrativos y de ventas
- Gastos de Responsabilidad Social Empresarial.
- Gastos de operaciones financieras.
- Gastos de gestión.
- Desgaste de maquinaria.

CAPÍTULO VII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1 Análisis del entorno

En el presente estudio, se analiza las distintas variables existentes que impactan directa e indirectamente en la evolución del comportamiento de los mercados, esta situación está condicionada por la incertidumbre generada por la información y hechos que ocurren y ocurrirán en el convulsionado entorno global, asimismo dada las expectativas de largo plazo por parte de los inversores, las posibilidades de competencia se tornan cada vez más complejas. En tal sentido, mediante el presente análisis, se pretende dar un enfoque de anticipación y reducir la incertidumbre de acontecimientos futuros.

7.1.1 Análisis SEPTE

En el Anexo VII se encuentra el análisis Septe.

7.1.2 Fuerzas competitivas de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter se detalla en Anexo VIII. En función a este análisis se evaluará los objetivos y estrategias del proyecto, que presenten las mejores condiciones para su estructura competitiva y comparativa.

7.1.2.1 Conclusión de las Fuerzas competitivas de Porter

Del presente análisis se desprende que, por la naturaleza del negocio, presenta un nivel de riesgo elevado, pero aceptable en el sentido que es compensado por la rentabilidad, manteniendo de esta forma su potencial atractivo, sin embargo, el emprendimiento debe estar acompañado de las estrategias adecuadas para su sostenibilidad.

Si bien es cierto que los competidores, cuentan con fortalezas más desarrolladas en cuanto a experiencia en el mercado y cuota de mercado, sin embargo, también se presenta la oportunidad de demostrar que el presente modelo de negocio será más sostenible, por lo tanto, inicialmente serán seguidores y posteriormente competidores por el liderazgo en el sector.

Es un mercado con desarrollo empresarial incipiente, pero constituye un mercado importante, la gran mayoría de acopiadores, no le dan valor agregado a la quinua y aún no se maneja o se concreta alianzas estratégicas.

La falta de cadenas de valor en el sector es producto de la escasa cultura industrial y gestión empresarial. Algunas empresas procesan la quinua en su estado primario para venderlo como insumo a acopiadores (eslabones primarios). En ese sentido aún no se desarrolla modelos de negocios que incorpore a los pequeños agricultores, basándose en el aprendizaje continuo y buenas prácticas de producción, implementando actividades concretas. Porque existe un mercado potencial externo en crecimiento por productos con características y propiedades valiosas.

Por lo tanto, a pesar de la fuerte competencia entre empresas y marcas, todavía existe oportunidad de crecimiento debido a la baja penetración en algunos mercados y el incremento del consumo a futuro. Dada la importancia de conseguir una cuota de mercado que permita la sostenibilidad de la empresa, el análisis realizado en el presente capítulo permitirá definir estrategias adecuadas.

7.1.3 Matriz FODA Cruzado

Según el análisis realizado, se puede aseverar que el ambiente interno y externo es apropiado para comercializar quinua orgánica al mercado alemán.

7.1.3.1 Fortalezas

- Versatilidad en la utilización de la quinua orgánica, alto valor nutricional y valor proteico.
- Posicionamiento de la cultura gastronómica peruana en el exterior.
- Consolidación en la dieta del consumidor europeo.
- Desarrollo de Saponina como insumo industrial – Cosmética.
- Estabilidad macroeconómica, políticas y normas para desarrollar negocios en las exportaciones.
- Intención de compra de intermediario internacional de Alemania.
- Ubicación estratégica de la Planta de Procesamiento.
- Alianza estratégica con la comunidad.
- Proceso productivo - forma tradicional (familiar).
- Asegurar volúmenes de producción orgánica para exportación.
- Condiciones geográficas idóneas para la producción orgánica natural.

- Políticas y Estrategias Empresariales orientadas a la sostenibilidad del producto.
- Déficit de Plantas Procesadoras en la zona.
- Cambio en la matriz productiva acorde a estándares internacionales, adecuado al modelo de negocio.
- Desarrollar economía de escala - Compra Insumos para producción.
- Aplicar marketing verde y social.

7.1.3.2 Debilidades

- Inicialmente baja capacidad de negociación en las ventas.
- Rebrote de conflictos sociales en el medio rural.
- Incremento de la inestabilidad política - Partidos Políticos.
- Falta o poca infraestructura de transporte, una baja calidad del servicio y costos altos.
- Bajo Capital de Trabajo del proyecto - Financiamiento.
- Elevada informalidad en el sector y cadena productiva.
- Agricultura fragmentada y alta informalidad.
- Bajo nivel de productividad de los pequeños productores.
- No se cuenta con parcelas de producción propia.
- Carecen de especialización de la mano de obra.
- Brecha Generacional - relación con los colaboradores.
- Idiosincrasia del pequeño agricultor.

7.1.3.3 Oportunidades

- Desarrollar Certificaciones para el producto
- Promoción en las exportaciones - Acuerdos Comerciales – TLCs.
- Cambios de hábitos alimenticios, consumo de productos orgánicos para la alimentación e industria gastronómica.
- Mercado Objetivo en crecimiento nutracéuticos y nutricosmética.
- Existe mayor cantidad de consumidores vegetarianos y afines.
- Avance tecnológico para optimizar la producción (drones) y predictibilidad climática (software especializado).

- Fuerte poder adquisitivo en el mercado objetivo.
- Crecimiento económico, PBI, PBI per cápita y gasto del consumidor.
- Estabilidad política y económica de los mercados destino.
- Aprovechar tecnologías de redes sociales para identificar mercados. – uso de Millennials.
- Identificación de consumidores alemanes con: mayor conciencia social y ambiental, inclusión social, reinserción de la mujer, reducción pobreza, etc.
- Costos de sanidad al alza y aumento de la prevención. Creciente demanda de productos nutracéuticos, celiáticos, free gluten.
- Pirámide poblacional inversa, mayor envejecimiento de la población y sofisticación en el consumo.
- La generación Millennials buscan y utilizan más fuentes para encontrar información sobre nutrición y salud.
- Creciente Preferencia por la agricultura orgánica.

7.1.3.4 Amenazas

- Guerra comercial entre Perú y Bolivia (mayor desarrollo productivo).
- Mayor impacto del cambio climático, plagas, precipitaciones, heladas, nevadas extremas, granizadas, aluviones y fenómeno La Niña.
- Amenazas de crisis económica mundial, efectos de recesión económica - afecta el crecimiento de los ingresos.
- Incremento de productos sustitutos nacionales y extranjeros. Deterioro de los precios internacionales de quinua orgánica
- Tensiones Geopolíticas
- Sobreoferta por cambio de destino, Exportaciones EE. UU. (Proteccionismo)
- Volatilidad del Tipo de Cambio.
- Interculturalidad - Barreras Culturales en el país de destino.
- Elevado poder de negociación de los importadores internacionales.
- Ingreso de empresas con mayor tecnología productiva.
- Cambios de política en los países de destino.
- Proteccionismo - Barreras Arancelarias.

- Impacto Finanzas Publicas, si cambian las políticas de migración.
- Monopolios.
- Competencia con marcas internacionales posicionadas.
- Impacto de modificación genética de la quinua.
- Inestabilidad política y económica en perjuicio de inversiones – Alemania.

7.1.3.5 Estrategias FO - Explotar

- Ingresar al mercado alemán, por el potencial de crecimiento económico, por cambios en las tendencias de consumo y mayor envejecimiento de la población.
- Aprovechar la potencialidad de la alianza entre Sierra Exportadora, Promperú y ADEX para el incremento de las exportaciones.
- Consolidar alianza estratégica con los pequeños agricultores que permita abastecer volúmenes demandados por el mercado.
- Aplicar estrategias de marketing digital en las redes sociales, para promocionar el producto y captar potenciales clientes.
- Investigar el mercado de la biocosmética para un mejor aprovechamiento de la saponina.

7.1.3.6 Estrategias DO - Buscar

- Intensificar la búsqueda de potenciales clientes para aumentar el poder de negociación en las ventas.
- Impulsar la marca del producto asociándola a un mensaje sobre conciencia social, medio ambiente y sostenibilidad.
- Aumentar los mecanismos de estudio de mercado sobre la percepción de la calidad de la quinua orgánica de Perú en los mercados internacionales.
- Fomentar actividades en los colaboradores y comunidad en general, orientadas a la educación ambiental y respeto por la ecología. La calidad del producto se refleja en la calidad de las personas.

- Identificar nuevas zonas geográficas de producción de quinua y replicar la estrategia de asociatividad, con la final de ampliar la base de oferta productiva de quinua orgánica

7.1.3.7 Estrategias FA – Confrontar

- Aprovechar la capacidad de asegurar volumen de producción de quinua orgánica y los tratados de libre comercio que tiene vigente el Perú, para irrumpir en los nuevos mercados como por ejemplo el asiático.
- Planificar nuevos enfoques de calidad e innovación en los procesos de producción de quinua orgánica para contrarrestar el ingreso de nuevos competidores.
- Fortalecer campañas de Marketing verde, Responsabilidad Social Empresarial y medio ambiente, que estimule la afiliación de nuevos seguidores en redes sociales.
- Desarrollar campañas que contribuyan a un mejor conocimiento de la marca Perú, en aras de mantener una buena imagen reputacional.
- Iniciar el proceso de investigación de nuevas variedades de quinua, que se encuentren acorde con los hábitos de consumo de Europa y Asia.
- Desarrollar tecnologías en pronósticos de clima en alianza con Senamhi, para optimizar los procesos de siembra y cosecha.

7.1.3.8 Estrategias DA – Evitar

- Investigar otros mercados, para evitar sobreoferta ante la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, por la probabilidad de que Estados Unidos establezca barreras comerciales para productos latinoamericanos.
- Diversificar el portafolio de clientes, en caso de caída de precios internacionales.
- Ampliar el portafolio de clientes para incrementar ventas y evitar arbitraje.
- Potenciar estrategias de marketing para un mejor conocimiento del mercado alemán.
- Desarrollar la integración hacia delante en la cadena, para alcanzar mayor competitividad en los mercados internacionales.

- Potenciar y promover las buenas prácticas en el uso de los recursos, para optimizar la cadena de valor.

7.1.4 Propuesta de la cadena de valor

El análisis permite identificar cuáles son las actividades más importantes que crean valor y sostenibilidad en cada una de las distintas etapas del proceso y en las que debería poner énfasis el modelo de negocio.

Se propone una cadena de valor con el fin de contar con una estructura interna apropiada para tener los resultados planificados.

7.1.4.1 Actividades Primarias

Logística de entrada: La quinua procede de campos de producción orgánicos, que se trasladará a la planta agroindustrial de procesamiento en camiones, los que deben encontrarse en las condiciones características de higiene adecuadas, libres de sustancias contaminantes y residuos que puedan contaminar el producto. Antes de su ingreso, se realizará un control rápido de calidad (porcentaje de humedad, saponina y tamaño de grano), de esta manera el jefe de planta pueda autorizar el ingreso a los almacenes de materia prima y se le asigne el número correspondiente.

Producción:

Para la obtención de quinua orgánica perlada se utilizará tecnología de alta calidad adecuada para garantizar la inocuidad del alimento, así como una mayor eficacia en el proceso, siendo las principales actividades las siguientes: Limpieza y selección, desaponificación, escarificado – vía seca, lavado – vía húmeda, centrifugado, secado, despedrado, clasificado, selección óptica y envasado en bolsas eco amigables de 25 kg.

Logística de salida:

El producto envasado es paletizado, rotulado y transportado al almacén de producto terminado donde se ubicará respetando los espacios libres entre las filas de pallets y pared con una distancia mínima de 50 cm y 20 cm de alto a nivel del piso. El grano tiene la característica de ser higroscópico, lo que significa que puede perder o ganar humedad del

medio ambiente, por ellos el almacén de producto terminado debe cumplir los requisitos de Temperatura, Humedad mínima de 14%.

Ventas y Marketing:

Por el tamaño del proyecto, lo más conveniente es suministrar el producto a distribuidores y apoyarse en intermediarios internacionales (importadores, agentes, traders o brokers) que buscan quinua orgánica con altos estándares de calidad y con certificación Fair Trade.

En segundo término, otra posibilidad de posicionar el producto es contactar directamente con los departamentos de compras de otros importadores, agentes o brokers, Hipermercados y supermercados.

En tercer término, asistir de manera frecuente a las ferias internacionales de Alemania y realizar actividades de difusión y promoción con clientes potenciales, para alcanzar nuevos acuerdos.

7.1.4.2 Actividades de apoyo

Administración y Finanzas: Reportes detallados de costos, gastos e ingresos asimismo como para análisis financiero de la empresa y razones financieras.

Investigación y Desarrollo: debido a que el proceso de desarrollo del cultivo depende de la calidad de quinua orgánica, se propone ejecutar proyectos que generen conocimiento científico o tecnológico que permita desarrollar el proceso productivo y manejo del ecosistema.

Inteligencia de Mercados: información para establecer las tendencias del mercado y el comportamiento de las empresas.

Recursos Humanos: estará conformado por personas de diferentes especialidades, competencias, ética, cualidades personales, profesionales y otras cualidades que sean relevantes y representen exclusivamente a los intereses del proyecto.

7.2 Análisis Estratégico

7.2.1 Visión

Ser líder a nivel nacional en la comercialización internacional de quinua orgánica de excelente calidad, proveniente de comunidades campesinas, comprometida con el progreso social, ambiental y económico de la sociedad.

7.2.2 Misión

Ser una empresa comercializadora de productos de alta calidad, colmando las expectativas de los clientes y generando valor compartido a los aliados estratégicos, preservando la justicia social, costumbres y el medio ambiente en la comunidad donde se desarrollen las operaciones.

7.2.3 Objetivos

Según el análisis efectuado en la presente investigación, se percibe e interpreta que la quinua posee buenos fundamentos y tendrá una tendencia de precios alcista, ante un desbalance entre la oferta y la demanda. La Eurozona consume y mantiene una demanda importante de quinua y los niveles de stock están por debajo de los niveles exportados que, en años anteriores, debido al el cambio de producción hacia de productos como banano orgánico, espárragos, paltas, mangos, alcachofas, arándanos, mandarinas, uvas, , cebollas y ajos.

En tal sentido se espera que el precio de la quinua se mantenga durante el mediano plazo y se recupere gradualmente en un contexto de menores presiones internas y externas, debido a la corrección de algunos factores como la demanda interna (mayor conocimiento de la calidad nutritiva), asimismo se estima que la confianza empresarial continúe recuperándose y entre a un tramo optimista, consistente con la previsión de un crecimiento de la inversión privada.

7.2.3.1 Objetivos de corto plazo

- Alcanzar una rentabilidad (ROE) mínima de 20%
- Incrementar el tamaño de las operaciones productivas en 5% interanual.

- Seguir expandiendo el formato tradicional de distribución (exportación mediante intermediario)
- Consolidar alianza estratégica entre la comunidad y el proyecto.
- Potenciar la relación con los agricultores.
- Fortalecer las capacidades de los colaboradores.
- Desarrollar una cultura empresarial consensuada con los objetivos de la comunidad.
- Desarrollar programas o actividades orientados a lograr importantes cambios en impacto social y ambiental, sustentados en compromiso y responsabilidad.

7.2.3.2 *Objetivos de largo plazo*

- Desarrollar el proceso de apertura de nuevos mercados y la exploración de potenciales clientes, para poder ampliar el portafolio de clientes.
- Ampliar la base de oferta productiva, consolidando en el tiempo la asociatividad con los agricultores.
- Posibilidad de ingresar al mercado alemán, estableciendo alianzas estratégicas con los distribuidores alemanes.
- Desarrollar gradualmente la marca y calidad de la presentación del producto, acondicionado para el mercado alemán.
- Búsqueda de alianza estratégica con empresa multinacional que posea acuerdos comerciales en otros países.
- Implementar tecnología para el desarrollo de campos especializados y campos experimentales de cultivo, que permitan mejorar la eficiencia en la productividad de la oferta de producción de quinua orgánica.

7.2.4 *Estrategia genérica*

Michael Porter (1997), define la estrategia competitiva como desarrollar operaciones defensivas u ofensivas para crear un enfoque justificable en un sector industrial para

afrontar con éxito a las cinco fuerzas competitivas y conseguir un rendimiento privilegiado sobre la inversión.

Para el presente modelo de negocio, se considera que la estrategia adecuada para un óptimo crecimiento empresarial es:

Estrategia de enfoque o segmentación de mercado: Inicialmente por el tamaño del proyecto y por el riesgo del sector, lo más conveniente es suministrar el producto a través de intermediarios, en ese contexto, el segmento elegido está compuesto por intermediarios internacionales (importadores, agentes, traders o brokers) que buscan quinua orgánica con altos estándares de calidad y con certificación Fair Trade.

Escalar y potenciar la relación de asociatividad con los agricultores y mantener un flujo constante de abastecimiento de quinua orgánica de alta calidad.

Por lo tanto, las estrategias planteadas, contribuyen al desarrollo y sostenibilidad del presente modelo de negocios.

7.2.5 Código de ética

Es promover el compromiso de todos los colaboradores y grupos de interés, para que trabajen de forma consecuente y responsable dentro de un marco de respeto a las leyes que regulan:

- Los derechos humanos irrestrictos de toda persona.
- La prohibición del trabajo forzado y el trabajo infantil.
- La discriminación en todas sus formas.
- El medio ambiente.
- El soborno y la corrupción.
- El derecho de tener competencia justa.
- El respeto a las diferentes culturas y costumbres.

El incumplimiento de las leyes, regulaciones, normativas y códigos de conducta puede desencadenar en sanciones legales, multas, inhabilitación, pérdidas financieras, pérdidas materiales y de reputación.

7.2.6 *Valores*

A través de la historia se ha ido agravando la crisis de confianza hacia las instituciones y empresas, por lo tanto, la importancia de interiorizar y fortalecer los valores porque definen el compromiso social, cultura organizacional y los principios éticos de los colaboradores, características que sirven de eje para el crecimiento y sostenibilidad.

Los valores empresariales se ven reflejados en el respeto del entorno, el respeto a las tradiciones sociales y culturales de las comunidades, al efectuar todas sus acciones y operaciones productivas. Cumpliendo cabalmente los principios de autoridad de las normas y leyes nacionales, regionales y locales.

Los valores definen la identidad de los colaboradores y se refleja en su desempeño del día a día, porque recoge las pautas mínimas de actuación de las personas, es crear una cultura de cumplimiento. La constante afirmación de los valores es fundamental para preservar la sostenibilidad de las actividades.

Compromiso, es la continuidad espontánea de una relación sin mediar imposición, basándose en racionalidad y juicio moral. El desarrollo de las actividades por contribuir a los objetivos empresariales es por convicción y no por obligación.

Confianza, se establecen parámetros de calidad y eficiencia alineado con las políticas empresariales para generar seguridad, solvencia, honestidad y respeto entre las personas de la organización y su entorno.

Transparencia, para alcanzar un nivel apropiado de reputación empresarial, es necesario construir un ambiente de seguridad y confianza entre la empresa y su grupo de interés, proporcionando información clara y oportuna.

Puntualidad, es el respeto, cuidado y diligencia por los tiempos, creando compromiso entre todos los involucrados, es un hábito que genera confianza y compromiso en los clientes.

Justicia, es desempeñar las gestiones empresariales con legalidad, expresando un sentido de equilibrio al otorgar a cada uno lo que le corresponde y logren cumplir sus objetivos en armonía.

Trabajo en equipo, es la unión del talento y habilidades de varias personas con la finalidad de alcanzar un objetivo común, obrando con honestidad, justicia y desarrollando sinergias con los grupos de interés y el medio ambiente.

Excelencia, es garantizar la calidad y mejora de manera continua en todos los procesos y procedimientos, satisfaciendo a los clientes internos y externos. Pasión y compromiso en la gestión empresarial.

Responsabilidad, obligación moral sobre las acciones y consecuencias de cada persona. Es indispensable entender el respeto sobre la puntualidad, disciplina, integridad y el cumplimiento de las actividades asignadas.

Respeto, permite reconocer, apreciar y valorar los derechos de las personas, sociedad y medio ambiente. En tal sentido permite desarrollar una mejor disposición a la sana convivencia.

7.2.7 Políticas empresariales

Es desarrollar y promover acciones que conlleven a asegurar mejores estándares en las operaciones del proyecto, lineamientos básicos de gestión, planes de acción y medidas necesarias para su aplicación, para mitigar probables riesgos.

Es imperativo, definir y divulgar de manera formal, ordenada e integral las políticas que regirán el proyecto dentro de un marco de desarrollo sostenible, asimismo ayudará a que sea conducida de una manera más transparente, estas políticas también serán sujetas a evaluaciones periódicas y modificaciones, de acuerdo con los cambios del entorno y las condiciones del mercado.

Cultura de Cumplimiento, Garantizar la conformidad con las regulaciones del sector y la legislación nacional e internacional, observando sus códigos de conducta, políticas y procedimientos, los cuales deben interiorizarse y arraigarse en la filosofía de todo el personal y reflejarse en sus actividades.

Cumplimiento de la legalidad, es un valor institucional y una condición necesaria para acrecentar y fortalecer la reputación de la institución. Desarrollar le deseo de realizar

de manera íntegra todas las actividades, evitando cualquier tipo de oportunismo, engaño o intenciones alejadas de la misión de la institución.

Valor compartido, es la distribución justa y equitativa de beneficios alcanzados, basado en objetivos éticos y económicos, reconociendo las necesidades de la comunidad de forma permanente y las necesidades del negocio.

Política de buenas prácticas corporativas y medio ambiente, cumplimiento de Legislaciones y normativas nacionales e internacionales.

Políticas de gestión de personas, que contribuya para tener el mejor desempeño de sus funciones.

Políticas de gestión de clientes y proveedores, distribución justa y equitativa de los beneficios.

Política de Gestión de Riesgos.

Política de transparencia de la Información, respeto a los derechos de los grupos de interés.

Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), basado en conservación y sostenibilidad.

7.2.8 Análisis de los grupos de interés

Generar una mayor confianza con todos los actores de la cadena productiva, lo que conlleva a una mejor relación con los grupos de interés y permitirá generar sinergias positivas en beneficio del proyecto.

El estricto cumplimiento de las leyes y normas, las buenas prácticas corporativas y la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés, significa asumir compromisos de significativa importancia para asegurar la transparencia, que es clave para el propósito del proyecto.

En esa línea, la relación con clientes, proveedores, comunidad, colaboradores, estado y todos aquellos con quienes se establezca alguna relación comercial, contractual o de

cooperación, debe contribuir a mantener la continuidad y sostenibilidad de las actividades del negocio.

Para efectos del modelo de negocio, se ha identificado a los agentes que influyen en el proyecto y cuál debe ser su relación.

Con los colaboradores, procurar asegurar un modelo de gestión de personas basados en la valoración y respeto de la diversidad sin ningún tipo de discriminación, brindando oportunidades laborales adecuadas a personas de la zona de influencia. Gestión participativa de los colaboradores. Mantener buenas relaciones con sindicatos o agrupaciones de trabajadores. Políticas de remuneración, beneficios y línea de carrera y desarrollo personal y familiar.

Con la comunidad, Contribuyendo con el desarrollo económico, social y ambiental de todas las comunidades. Manteniendo una idónea relación con organizaciones comunitarias, midiendo adecuadamente el impacto del proyecto en la Comunidad e involucrase en acciones sociales y su potencial financiamiento. Proponiendo mecanismos de convocatoria para la solución de controversias de darse el caso.

Con los clientes, proporcionar información de manera clara y transparente sobre el producto y recibir retroalimentación acerca de la calidad de este. Manteniendo unas buenas políticas de comunicación comercial y excelencia en la atención. Divulgar información referente a estudios sobre daños potenciales del producto.

Con los proveedores, se considera a los proveedores como parte fundamental del modelo de negocio, por lo tanto, las relaciones se guiarán por criterios de compras responsables, cuyo objetivo es fomentar los aspectos sociales y medioambientales, lo que queda estipulado en cláusulas de los pactos y contratos, confiabilidad adecuada que permita acciones productivas.

Con el gobierno, implementar planes de relación activa con el Estado a todos los niveles para los diferentes temas que son de interés común, conservando la legalidad y transparencia, no se vincula con ningún partido político.

Con el medio ambiente, cumplir con los requisitos ambientales nacionales vigentes, mantiene políticas de responsabilidad ambiental en todo el ciclo del proceso productivo,

asegura la no utilización de insumos y productos tóxicos, cuenta con tratamiento de desechos y reciclaje de materiales, capacita a los colaboradores y comunidad en general sobre educación ambiental y conciencia ecológica.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE NEGOCIOS

El presente capítulo tiene el propósito fundamental de plantear el diseño de los planes de negocio que se utilizará como herramientas para proyectar el adecuado y óptimo desempeño del presente proyecto, manteniendo un sentido lógico y coherencia necesaria en su desarrollo.

Asimismo, es importante destacar que está focalizado en cuestiones estratégicas a efectos de potenciar las posibilidades de éxito y minimizar los riesgos inherentes del mercado donde se desarrolla y poder alcanzar la sustentabilidad del proyecto.

8.1 Plan de Marketing

8.1.1 Estrategia de Precio

El objetivo de la política de precios se fundamenta en los puntos que a continuación se desarrolla:

Aplicar el precio en función de la referencia a quinua orgánica producida certificada *fair trade*.

Para lo cual se tomará como referencia los precios que están fijados por el mercado justo. El precio mínimo del comercio justo se creó para la protección y reducción de los posibles riesgos de los productores a la posibilidad de que en el mercado los precios caigan.

La prima *fair trade* es la herramienta que ayuda a las organizaciones a alcanzar cada uno de los objetivos que se especificaron en el Plan de Desarrollo Organizacional (FLO 2018)

Para hablar en términos generales, la dinámica de la certificación de comercio justo está en función del tipo organización que ejecuta el comercio.

El *bróker* transmite la prima que se obtiene de la operación, asegurando que el precio beneficie siempre al pequeño productor.

La certificadora por medio de una auditoria que se practica de manera anual verifica que la prima o premio no se otorga de manera directa al productor, si no que se distribuya

a través de obras sociales, vivienda, salud o educación, la presentación que es expuesta en una asamblea. Si no se cumple esto, se quita la certificación.

En el proceso de la quinua certificada *fair trade*, los trabajadores en la organización están contratando y se benefician con el premio, esta prima será utilizada para procurarles mejores condiciones de vida.

Además, forma parte activa de las auditorias, ya que de esa manera se verifica no solo la documentación, sino que también la verdadera realidad de los trabajadores en la empresa (asociación de productores) y fuera de ella. Es decir, se verifican las ejecuciones de los planes de vivienda de educación o lo propuesto en el plan que se expuso por la directiva de los productores.

8.1.2 Estrategia de Producto y Atributos de Marca

El producto se trata de quinua orgánica que adicionalmente también contara con el sello *fair trade* que garantiza que la empresa Inti SAC cumple a cabalidad los parámetros de la certificación FLO internacional

La certificación *fair trade* está marcada para los productos que reúnen estándares sociales, económicos y ambientales exigidos por FLO. Certifica productos mas no empresas. Esta certificación no cubre las organizaciones o empresas que comercializan las empresas.

La simbología del gráfico *Fair Trade* es una persona que eleva los brazos, que representa optimismo de los productores y también el vínculo diario de los consumidores, y la determinación de la gente de los países desarrollados.

El cielo de color azul es el potencial, el verde que está relacionada al crecimiento. Esta es la insignia. Es la base de la marca y de la certificación *Fair Trade*. Esta marca se presentó en FLO 2002. Esta marca sello comercio justo ingreso el 2011.

Es importante recalcar que el consumo de quinua en Alemania es impulsado por dos condiciones principales: el consumo como un producto con tratamiento orgánico que corresponde al 80% de los procedimientos de compra y venta de la quinua y las operaciones

de *fair trade*, que representan entre 10% a 30% de las operaciones comerciales. Por lo que esas cualidades son muy importantes para el consumidor alemán.

El combinar esos dos aspectos permitirá sobresalir en la oferta.

El producto tendrá una presentación envasado en bolsas de papel kraft biodegradable de 25 kg. Se tendrá en consideración que el producto se enviara directamente al comercializador y que este lo comercializara con los supermercados, empresas que transforman los productos o tiendas especializadas, al inicio se tendrá una marca especial, pero la bolsa de papel tendrá la etiqueta de la empresa importadora, y la localidad donde se produce el producto quinua blanca orgánica (ver Tabla VIII.1 y Figura VIII.1)

Figura VIII.1 Marca



Tabla VIII.1 Ficha Técnica de la quinua

Nombre Comercial:	Quinua
Nombre Científico:	Chenopodium Quinoa
Partida Arancelaria:	1008509000
Descrpción Arancelaria:	Quinua(Chenopodiun quinoa) Excepto para la siembra.
Variedad:	Quinua - Salcedo - INIA
Zona de Producción:	Provincia de Caylloma , Región Arequipa.
Usos y Aplicaciones:	Alimentación humana. Uso medicinal. Otros usos industriales. Usos nuevos o innovadores en la industria alimentaria.
Unidad de Medida:	Kilogramos.
Presentación:	En gran, bolsas trifoldadas de papel Kraft * 25Kg. 600 mm *400 mm*190 mm.
Principales puertaa de salida:	Callao, Matarani.
Medios de Transporte:	Aereo, Marítimo
Certificaciones:	Certificación Organica. Certificación de Comercio Justo. Certificaciones fitosanitarias, emitido por SENASA

Fuente: Elaboración Propia

8.1.3 Estrategia de Distribución

La distribución de quinua orgánica con certificación *fair trade* se realiza por medio del cliente *broker* en Alemania. El cual distribuirá la quinua a través de la red de contactos que tiene en su cartera de clientes como son tiendas especializadas, tiendas de productos orgánicos, industria de los alimentos, panificadoras, industria de papillas, etc.

En la red de contactos se considera como objetivo el ama de casa que compra directamente de las tiendas especializadas, celíacos, deportistas, adultos (*baby boomer*), los nacidos después de la Segunda Guerra Mundial y mediados de los años 40 y 50).

El segundo lugar lo ocupa la industria gastronómica y panificadora *gourmet* que elaboran bienes de consumo para la satisfacción o *delicatesen*.

En la primera etapa de comercialización se hará un envío bajo el contrato FOB, según requerimiento del distribuidor.

La exportación será de forma indirecta por medio de un bróker al distribuidor en Alemania para la distribución directa.

En la presente tesis se ha decidido para iniciar las operaciones con las empresas distribuidoras de productos orgánicos y de comercio justo para de esta manera ser consecuentes con la estrategia.

De la lectura en la página oficial de los compradores especializados de comercio justo y el Mincetur se logró recoger un listado de 15 empresas importadoras que comercializan productos bajo el sello de Comercio Justo y producto orgánico los cuales se presentan en la Tabla VIII.2.

Tabla VIII.2 Principales empresas comercializadoras de productos bajo el sello

Justo

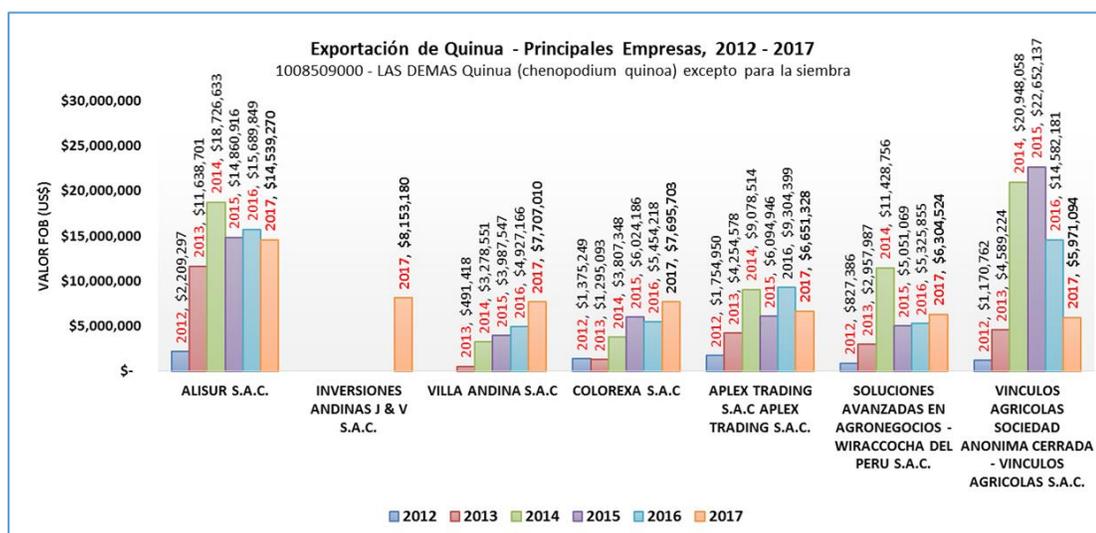
• El Puente Import und VertriebGmbH.
• Bohlsener Muehle GmbH & Co.KG.
• Care Naturkost GmbH & Co. KG
• Carl WihemClase GmbH
• DaverGmbH
• Eco Terra GmbH
• F.W. Praum GmbH.
• Gepa – The Fair Trade Company.
• Gepa mbH.
• Horst Bode Import – export GmbH.
• Ludwig Weinrich GmbH & Co.Kg.
• RapunzelNaturKost GmbH
• Voicevale GmbH.
• Wikana Keks und Nahrungsmittel GmbH.
• Ziegler & Co. GmbH.

Fuente: Ministerio de comercio exterior y turismo, Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) ALEMANIA 2015en el Perú

Comportamiento de las principales empresas exportadoras en los últimos 5 años

En la Figura VIII.2 se muestra la participación de cada empresa y como ha ido evolucionando el comercio de cada una de ellas entre los años 2012 al 2017, entre estas se encuentran Villa Andina y Colorexa Sac que han tenido un comportamiento positivo estos 6 últimos años lo que no se aprecia con Alisur Sac., Apex Trading Sac, Vínculos Agrícolas SAC. Se nota también como la empresa Soluciones avanzadas en Agronegocios, Wiracocha del Perú SAC ha retomado el camino de crecimiento, por último, la empresa Inversiones Andinas ingresó al mercado de exportaciones con \$ 8,153,180, que representa el 7% de participación.

Figura VIII.2 Comportamiento de las Principales Empresas Exportadoras en los últimos 5 años



Fuente: Ministerio de Agricultura y riego Dirección de Promoción y Articulación Comercial Sierra agosto 2018

En la Tabla VIII.3 se presenta la participación de las principales empresas exportadoras de quinua en el Perú las cuales son:

Tabla VIII.3 Las principales empresas exportadoras de quinua al mundo

Empres a	%Var	%P art.
	17-16	17
ALISUR S.A.C.	-7%	12%
INVERSIONES ANDINAS J & V S.A.C.	--	7%
VILLA ANDINA SOCIEDAD ANONIMA CER...	52%	6%
COLOREXA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	40%	6%
APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CE...	-29%	5%
"SOLUCIONES AVANZADAS EN AGRONEGO...	18%	5%
VINCULOS AGRICOLAS SOCIEDAD ANONL..	-60%	5%
INTERLOOM S.A.C.	14%	4%
AGRO FERGIS.A.C.	81%	4%
Otras Empres as (174)	--	41%

Fuente: SUNAT

Donde destaca claramente Alisur Sac. con 12%, seguido de Inversiones Andinas J& vs. A.C. con 7%, Colorexsa Sociedad Anónima con 6%, Aplex Trading Sac. que vendrían a ser las más importantes.

Recibiendo el asesoramiento de Sierra Exportadora entidad que se encarga articular a los agricultores con las empresas locales (Brokers) o empresas que compran directamente sus productos para luego exportarlos asesorados con la ingeniera Eliana Flores Cajayanco, se toma conocimiento de los siguientes clientes que compran quinua en la región de Arequipa. Que son empresas que realizan transacciones de manera confiable y que también buscan que los agricultores mejoren sus condiciones de vida (ver Tabla VIII.4).

Tabla VIII.4 Datos generales de Procesadora de Granos SAC

RUC:	20559220800
Razón Social:	PROCESADORA DE GRANOS PQ.SAC
Representante:	PERCY MODESTO VARGAS ALVAREZ
Cargo:	GERENTE GENERAL
Persona de Contacto Comercial	PERCY MODESTO VARGAS ALVAREZ
Dirección:	VILLA INDUSTRIAL MZ C' LOTE 2,3,4 PEDREGAL MAJES-CAYLLOMA
Razón Social:	COROPUNA FAIR NATURKOST UG
Representante:	COLLADO CARDENAS FELIPE REYNALDO
Cargo:	GERENTE GENERAL
Persona de Contacto Comercial	COLLADO CARDENAS FELIPE REYNALDO
Dirección:	Gröner Born 8 22880 Wedel Alemania

8.1.4 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se basará en el alto valor nutricional de la quinua orgánica, que es la gran ventaja diferencial que tiene en comparación a los demás cereales y los alimentos generales.

Esta diferencia está basada en la gran calidad proteínica, al tener los aminoácidos básicos y en gran proporción, por ejemplo, 400% de lisina en comparación con el trigo, maíz y leche, con las dosis necesarias de minerales y vitaminas. No contiene gluten, que

está presente en los cereales restantes. El efecto del gluten, en muchos casos, crea problemas de salud en la mucosa del intestino delgado, que impide un proceso de digestión normal hasta que el gluten sea eliminado. Se tiene como referencia que la carne tiene un mayor grado proteínico, este no tiene comparación con la calidad de las proteínas de la quinua debido a que contiene todos los aminoácidos y los 10 aminoácidos esenciales. Por lo que la quinua puede sustituir la proteína de origen animal, también, por contener un nutriente que está libre de grasa, colesterol, el ácido úrico y las toxinas propias de los alimentos.

El fundamento de la estrategia de posicionamiento es la preocupación que tiene la FAO que es la alimentación, seguridad alimentaria y la salud. Existen varios organismos a nivel de la FAO que buscan que se disminuya el nivel de la desnutrición en el mundo.

8.1.5 Estrategia de Promoción

Esta estrategia de promoción será realizada participando en las ferias de los alimentos orgánicos más importantes del mundo como Biofach, donde se dará a conocer tanto las bondades nutritivas de la quinua, como también se pondrá énfasis en la comunidad que desarrolla estos productos, enfatizando la estrategia de valor compartido con la comunidad creando un círculo virtuoso de desarrollo para todas las partes que intervienen en el negocio.

Se creará una página web, que muy aparte de dar información sobre el proceso de producción, se contará la gran historia de los antepasados y como este alimento fue el principal alimento en la dieta de los incas.

Se demostró como este alimento no contamina el medio ambiente genera inclusión social.

8.1.6 Estrategia de Entrada al Mercado Objetivo

Se considera el ingreso al mercado de Alemania a través de un *broker* Biocoropuna. El cual fue ubicado por Sierra exportadora. Este *broker* ya posee una red de canales que permiten la distribución como supermercados, tiendas, tiendas de comercio justo, tiendas especializadas, fábricas de productos orgánicos *fair trade*, distribuidora de alimentos para celíacos, etc (ver Figura VIII.3).

Figura VIII.3 Página Web Biocoropuna



8.1.7 Conclusiones

En el plan de marketing se distingue el mercado objetivo. Que está dirigido a los brokers que exportan quinua al mercado alemán donde se logra avanzar un acuerdo de compra en un periodo de 5 años con la empresa Biocoropuna y también se ven las siguientes estrategias que son:

Precio: que reduce el riesgo de que el modelo de negocios ya que permite obtener un precio superior en el mercado, y asegura un precio mínimo a los productos.

Estrategia de producto y atributos: Se logrará con el desarrollo de un producto diferenciado de alta calidad, con responsabilidad social, dirigido a un grupo de consumidores que buscan productos nutritivos, saludables, sostenibles y socialmente responsables.

Estrategia de Distribución la estrategia se basa en que el producto estará dirigido a un bróker que quiere cumplir su propuesta de valor a sus compradores, que son entregar un producto de alta calidad, en el volumen, en el momento que sus clientes le requieren.

Se distinguen los principales compradores de producto en valor Fob de la quinua en el Perú, así como los principales compradores de quinua en Arequipa, donde se puede validar la calidad y la confiabilidad del comprador que es Biocoropuna empresa alemana dirigida por el Sr. Felipe Collado.

Estrategia de posicionamiento:

Se desarrollará esta estrategia por medios virtuales (página web, redes sociales) donde se dará a conocer las cualidades nutricionales, la historia milenaria de la quinua y su contribución en las primeras civilizaciones de América Latina.

Estrategia de ingreso: al mercado objetivo, donde se analiza y describe como el primer comprador de quinua a la empresa Biocoropuna. Y es el comienzo de las operaciones que hará viable del proyecto por un periodo de 5 años inicialmente.

8.2 Plan de operaciones

Dado el perfil del modelo de negocio y el paradigma actual del medio ambiente y los recursos naturales, es importante implementar procesos de mejor calidad, más eficientes y de producción más limpia. Esto significa un cambio en el modelo de producción tradicional, por tecnologías de generación de energía de fuente renovable que permitan la reducción del impacto ambiental de las actividades productivas y, en consecuencia, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

8.2.1 Objetivo

Implementar y reforzar los sistemas de trazabilidad que garanticen incrementar la productividad y competitividad en la calidad de los procesos, insumos y sobre todo el producto final.

8.2.2 Localización del proyecto

El proyecto inicia con el marco legal pertinente que permite todo el proceso de construcción de la planta.

8.2.2.1 Macro localización

Se consideró ubicar el centro de acopio en el Perú debido a que cuenta con buenas características de clima, suelo, facilidades de transporte que existen en la zona, además de ocupar el primer lugar de producción de quinua en el mundo.

En este punto se analizará también los siguientes factores:

- Disponibilidad de los insumos y materias primas.

- Disponibilidad de mano de obra.
- Transporte y carga.

Disponibilidad de insumos y materias prima

Materia prima

La materia prima para el proyecto es la quinua blanca que se va a adquirir del mejor productor de quinua blanca en el Perú y que cumpla con la normatividad de calidad e higiene que Alemania demanda.

Materiales directos

Los materiales directos que se utilizarán para el tratamiento de la quinua blanca, son los fertilizantes orgánicos, productos fungicidas orgánicos necesarios para lograr el cumplimiento de la normatividad con respecto a la calidad que determine Alemania.

Materiales indirectos

Son los que se utilizarán para efectuar la exportación de la quinua, como bolsas biodegradables para el empaqueo y envasado, etiquetas y las cajas de cartón corrugado. También se hace necesario indicar en este punto el requerimiento de combustible de los camiones que realizaran el transporte la quinua.

8.2.2.2 *Micro localización*

Las alternativas de localización deberán analizarse en función de las condiciones donde se lleve a cabo el acopio y transformación. Se evaluará tres alternativas:

- Pedregal – Majes.
- Iray – Chuquibamba.
- Chivay – Caylloma.

Sustento técnico.

- Pedregal – Majes;
- Iray – Chuquibamba;
- Chivay – Caylloma.

Para la micro localización se tomará como referencia los siguientes criterios como la disponibilidad de terreno, disponibilidad de mano de obra, ubicación y condiciones climáticas. Para la elección se tomará en cuenta tanto los métodos cualitativos y cuantitativos.

Método Cualitativo: Esta metodología se basa en precisar los principales elementos factuales para asignarles valor en relación ponderal con respecto a su importancia. La sumatoria de estas calificaciones ponderadas conllevará a elegir la localización que acumule el mayor puntaje.

Con los valores relativos de factores objetivos (Foi) y los valores relativos para factores subjetivos (Fsi), se realizará la combinación asignándoles valores ponderales relativos para mediante ellas obtener un valor de medida preferencial de localización MPI.

La diferencia existente de importancia relativa entre los factores subjetivos y objetivos de la localización hace inevitable asignarle un valor de ponderación K a uno de esos factores y (1-k) al otro. De esa manera, se enunciará asimismo entre ellos la importancia de carácter relativo.

Si se toma en consideración que los factores que son objetivos tienen tres veces mayor importancia que los factores subjetivos, por lo que se tiene que: $K=3(1-K)$. Es expresar, $K=0.75$.

Reemplazando por medio de los valores obtenidos para los Foi y los Fsi en la fórmula última se establecen las siguientes medidas de predilección de localización (ver Tabla VIII.5).

Tabla VIII.5 Cuadro de localización

	RIJWJ			MPL
Localización	FOI	FSI	K	
A	0.4433	0.8750	75%	0.5512
B	0.3026	0.2083	75%	0.2790
C	0.2542	0.4167	75%	0.2948

Fuente: Elaboración Propia

Luego de la aplicación del método de Factores y el Método de Brown se ha determinado que la mejor opción es “A” que pertenece a la localización Majes – El Pedregal.

8.2.3 Proceso productivo de quinua perlada

El procesamiento de quinua para obtención de quinua perlada que se encuentre libre de saponina, sustancias extrañas tales como piedrecillas, pajillas, es sometida a diversas operaciones descritas a continuación:

8.2.3.1 Descripción de las operaciones para obtención de quinua perlada orgánica

(i) Recepción

La quinua se cosecha en campos de producción orgánica, que luego de ser recepcionada se traslada en camiones a la planta de producción, acondicionada para tener practicas higiénicas adecuadas, libres de contaminantes y sustancias residuales que puedan contaminar el producto.

Los vehículos deberán usarse de manera exclusiva para transportar el producto orgánico, con el fin de que la quinua no se contamine y pierda su condición “orgánica”.

Cada unidad de transporte deberá ingresar a la planta llevando su documentación concerniente que será única para cada cliente.

Antes del ingreso se realizará un análisis rápido de control de calidad (donde se verificará el contenido de humedad, saponina y tamaño de grano), de forma que el ingeniero jefe de planta permita el ingreso al almacén de materias primas y se le asigne el número de lote proporcionado.

(ii) Almacenamiento de Materia Prima

Los sacos de quinua son recibidos, pesados y situados en parihuelas de plástico, cuya distancia del piso con el nivel inferior estará a más o igual a 20 cm, con un espacio separado entre cada parihuela y la pared de 50 cm.

(iii) Limpieza / Selección

Luego de identificado el lote al ingresar al proceso, los embalajes (sacos) de materia prima se trasladan a una tolva que sirve de abastecimiento, donde por medio de un ducto de aspiración se realiza la extracción de los polvos. En la zaranda se separan los granos con perigonio, pajas, piedras de mayor tamaño e impurezas menudas.

(iv) Desaponificación

El problema que presenta la quinua para el consumo directo o para la agroindustria es el contenido de saponina, que se caracteriza por su sabor amargo y alto nivel de toxicidad, se halla en el epispermo o cáscara de grano, el nivel de concentración difiere según las variedades. Para su eliminación se han desarrollado varios métodos, los más importantes son la desaponificación vía seca, vía agitación y turbulencia, vía fricción, vía húmeda y combinación. Para el presente proyecto se utilizará el método combinado de desaponificación. Asimismo, la saponina se constituye en un subproducto de gran potencial que puede ser aprovechado como materia prima en otras industrias.

(v) Escarificado – Vía Seca

La escarificación es un proceso en el que se extrae el pericarpio (capa externa del grano) mediante un sistema de fricción mecánica en un medio abrasivo, para reducir el contenido de saponina. El escarificado es la separación del epispermo (descascarado) y fragmentos secundarios de la quinua, donde se centraliza el mayor contenido de saponina, que le concede el sabor astringente y amargo, inadecuado para poder ser utilizado en la alimentación; el pulido intenta producir una quinua de gran calidad, cuyo efecto radica en mover las últimas partículas de celulosa y darle al grano de quinua un aspecto más limpio y liso, que vendría a ser la quinua perlada. El pericarpio en forma de polvillo se remueve mediante un extractor que dirige el polvillo por medio de un ciclón donde se logra recuperar el pericarpio como un subproducto.

(vi) Lavado – Vía Húmeda

En esta etapa, los granos de quinua escarificada son sometidos a la acción del agua para realizar la remoción de la capa de pericarpio restante. De esta manera se asegura la total remoción del pericarpio y una mejor visibilidad al grano (abrillantamiento).

(vii) Centrifugado

Permite descartar el contenido de agua adherida en la superficie de la quinua lavada, por medio de un cilindro donde en el interior tiene recipientes rectangulares con pequeños orificios de 8 mm de diámetro de forma de canastillo, que realiza movimientos de manera circular dentro del cilindro a altas velocidades. El centrifugado permite disminuir el tiempo de secado y un mejor manejo del grano.

(viii) Secado

El objetivo de esta etapa es que el grano de quinua contenga una humedad por debajo del 12%, con el fin de mitigar el crecimiento microbiano, cuyo parámetro es controlado constantemente por medio de muestreos a cargo del jefe de control de calidad. Para tal efecto, se utilizará un secador solar tipo invernadero que aprovecha la energía del sol, donde la radiación luminosa se transforma en energía calorífica por medio de un equipo llamado colector solar que calienta el aire hasta aproximadamente 40°C.

(ix) Despedrado

Esta operación se fundamenta en la separación de las piedras u otros tipos de material de mayor peso aprovechando el diferente peso específico de los granos de quinua con respecto al de los otros materiales.

(x) Clasificado

El objetivo de esta parte del proceso es separar los granos livianos (huecos, planos), granos dañados, impurezas y materias orgánicas que permanecieron en los procesos anteriores. Esta selección se realiza según la Norma Técnica Peruano para Granos Andino, Quinua.

(xi) Selección Óptica

Esta etapa tiene como objetivo separar los granos que generan contraste (color) usando un selector óptico CCD, de esta manera se lograra garantizar la uniformidad del color.

(xii) Envasado

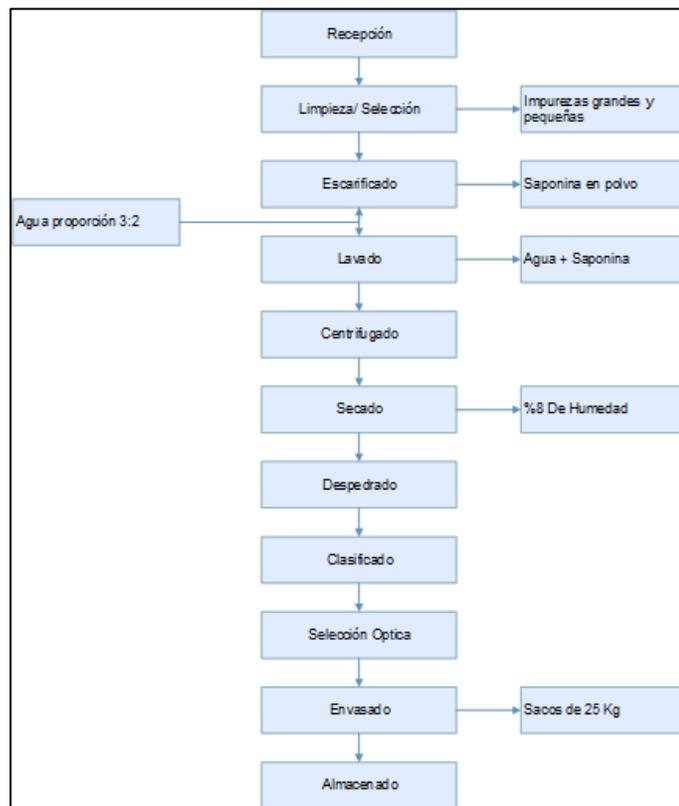
En el proyecto, siguiendo las políticas de cuidado del medio ambiente se utilizará envases eco amigables como las bolsas de papel kraft cocidos en una presentación de 25 Kg. La codificación de la trazabilidad se realizará mediante el marcado del envase en la zona inferior de la bolsa.

(xiii) Almacenamiento

Una vez empacado, el producto es paletizado, marcado y transportado al almacén de producto transformado donde se ubicará respetando los espacios libres entre las filas de pallets y pared con una distancia mínima de 50 cm y 20 cm de alto a nivel del piso.

El grano se comporta higroscópicamente, es decir, que puede perder o ganar humedad del medio ambiente, por ello el almacén de producto terminado debe cumplir los requisitos de Temperatura, Humedad mínima de 14% (ver Figura VIII.4).

Figura VIII.4 Diagrama de flujo para la obtención de quinua perlada orgánica



Fuente: Elaboración Propia

8.2.4 Tecnología por utilizar

En el proyecto, para la obtención de quinua orgánica perlada se utilizara tecnología adecuada para garantizar la inocuidad del alimento así como una mayor eficacia en el proceso, para ello se ha considerado tecnología de alta calidad para las operaciones de obtención de quinua perlada, en el caso de la etapa del secado se utilizara tecnología renovable y para el funcionamiento del área administrativa se utilizara tecnología fotovoltaica, en el Anexo III se detalla los equipos y maquinaria necesarias.

8.2.5 Tamaño de Planta

La capacidad de la planta se fija por el volumen que se va a procesar con respecto a una unidad de tiempo dirigida a una producción establecida y lograr así el objetivo primordial que consiste en la obtención de mayores utilidades para el accionista.

La capacidad máxima de fábrica está fijada por la disposición de materia prima que ingresa en el lapso de un período que se considera normal y está unido con la demanda y oferta del producto. Al mismo tiempo, la capacidad mínima de planta se fija de acuerdo con las características de los equipos, capacidad y maquinarias a utilizar, debido a que algunas de ellas se fabrican a partir de una cantidad mínima de producción.

8.2.5.1 Tamaño óptimo de planta

El análisis del tamaño de una planta concierne a su capacidad de producción en un determinado tiempo de trabajo. Este tamaño está referido en general a la capacidad de producción máxima de la instalación con un nivel satisfactorio de eficiencia. En general, el tamaño de planta no debe ser mayor que la demanda del mercado objetivo, ni tampoco debe ser inferior al tamaño mínimo orientado a la región.

8.2.5.2 Alternativas de Tamaño

Para plantear los tamaños de planta alternativos, se tendrá en cuenta factores como capacidad de producción, tecnología que oferta el mercado, oferta de materia prima.

8.2.6 Capacidad de producción

La capacidad de producción del presente proyecto está en función de los siguientes factores: número de días de trabajo, número de turnos, número de horas por día o turno, unidades de producción por hora.

El tamaño de planta es la capacidad de producción instalada, expresado en tiempo en el periodo de funcionamiento, para ello se han identificado las siguientes alternativas:

Alternativa (A)	Alternativa (B)	Alternativa (C)
Cp : 180 TM/año	Cp : 360 TM/año	Cp: 299 TM/Año
A : 300 días/año	A : 250 días/año	A: 250 días/ año
B : 1 turno/día	B : 2 turno/día	B: 2 turno/ día
C : 8 horas/turno	C : 8 horas/turno	C: 8 horas/ turno
D: 0.075 TM/hr	D: 0.09 TM/hr	D: 0.075 TM/hr

Donde:

- Cp : Capacidad de producción.
- A : Número de días laborales al año.
- B : Número de turnos laborales por día.
- C : Número de horas laborales por turno.
- D : Toneladas de producción específica o por hora.

8.2.6.1 Selección de Tamaño

Para la selección de tamaño de planta se tomará en cuenta los siguientes criterios:

Relación Tamaño - Materia Prima

La disponibilidad de materia prima estará de acuerdo con el requerimiento del tamaño de cada alternativa.

Según las proyecciones de la materia prima, se comprueba que hay suficiente cantidad de producción para cubrir los requerimientos de las tres opciones; por lo que se considera que la mejor alternativa es la B.

Relación tamaño mercado

Para estimar el tamaño de la planta es necesario tener información sobre el tamaño del mercado potencial y a la vez el segmento de mercado que se pretende cubrir.

En la Tabla VIII.6 se puede observar la demanda para el proyecto de Alemania, donde se observa que la demanda mayor que se estimó será a partir del año 2017 con 1770 Tn.

Tabla VIII.6 Relación tamaño mercado

AÑO	Demanda para el proyecto TM
2010	359
2011	508
2012	463
2013	605
2014	1,387
2015	1,736
2016	1,705
2017	1638
2018	1795
2019	1952
2020	2109
2021	2266
2022	2423
2023	2580
2024	2737
2025	2894
2026	3051

Elaboración Propia

▪ Relación Tamaño Materia Prima

Está dado por la disposición de la materia prima necesaria para la transformación de los productos a producir. De no contarse con los recursos necesarios, no se cubrirá la demanda del proyecto.

Dentro de los recursos en mención se incluye la mano de obra calificada y no calificada, materia prima, agua, los insumos y la energía eléctrica. Por esta razón es muy importante efectuar un estudio de la disposición de estos, realizando una proyección al futuro (ver Tabla VIII.7 y Tabla VIII.8)

Tabla VIII.7 Producción de quinua 2009 – 2016, provincia de Caylloma

Items	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Siembras (ha.)	93	212	229	250	147	302	328	335
Cosechas (ha.)	93	207	229	140	147	298	328	335
Rendimiento (Kg./ha.)	1,108	1,197	1,101	971	1,184	1,148	1,190	1,190
Producción (t.)	103	248	252	136	174	342	390	399
Precio Chacra (S/Kg.)	4.57	3.31	4.53	3.52	9.42	7.24	4.64	4.64

Fuente: Gerencia Regional de Arequipa, DRAA Dirección de informática Agraria y Estudios Económicos

Tabla VIII.8 Relación Tamaño – Proyección de la oferta

Año	Hectáreas Cosechadas	Rendimiento TM	Producción TM
2017	357	1.14	405
2018	387	1.14	439
2019	417	1.14	473
2020	447	1.14	507
2021	476	1.14	541
2022	506	1.14	575
2023	536	1.14	609
2024	566	1.14	643
2025	596	1.14	677
2026	626	1.14	711

Fuente: Elaboración propia 2018

▪ Relación Tamaño Tecnología

Esta relación busca que no existan limitaciones frente a la tecnología debido a que se pueden adquirir en el mercado nacional e internacional maquinarias y equipos de diferentes capacidades como para una pequeña, mediana y gran empresa. Entonces también se escoge la alternativa A por no haber limitación en cuanto al equipo y maquinaria necesaria.

Conclusión del Tamaño Óptimo de Planta

Luego del análisis de los criterios se evalúa que la alternativa A es el tamaño óptimo de planta y la que presenta la siguiente capacidad de producción: 180 TM/año. Inicialmente, la planta trabajará con una capacidad del 44% del producto, el segundo año al 60% y a partir del tercer año la planta trabajará al 100% de su producción. Por tanto, la planta empezará a producir 180 TM /año (44%), 75 kg/hr y 600 kg/día

8.2.7 Diseño de planta

Dentro del Plan de Negocios se ha considerado la construcción de una instalación conveniente para la planta de procesamiento, que consta de área de producción, almacén de materia prima y producto terminado, servicios higiénicos y oficinas administrativas, para lo cual se hace el cálculo para las instalaciones en general.

8.2.7.1 Requerimiento de superficies

Para determinar los requerimientos de superficie de la sala de procesos, se utilizará el Método de GUERCHET, que relaciona la superficie gravitacional, la superficie estática y la superficie de evolución.

Superficie Estática (Ss)

Es el área física que ocupa cada máquina o equipo y se calcula de la siguiente manera:

$$Ss = (L * a) Nm$$

Donde:

Ss = Superficie Estática que ocupa el equipo, m²

L = Longitud del equipo, m

a = Ancho del equipo, m

Nm= Número de Equipos

8.2.7.2 Superficie Gravitacional (Sg)

Es la superficie que utiliza el operario, se calcula de la siguiente manera:

$$Sg = Ss * N$$

Donde:

Sg= Superficie Gravitacional del equipo, m²

Ss = Superficie Estática del equipo, m²

N = Número de lados de punto de acceso del equipo.

8.2.7.3 Superficie de Evolución (Se)

Superficie reservada para que el personal pueda realizar movimientos, servicios de mantenimiento, colocar elementos auxiliares, etc. en los lugares de trabajo, donde se calcula de la manera siguiente:

$$S_c = (S_s + S_g) * K$$

Donde:

Se = superficie de Evolución del equipo, m²

Ss = Superficie Estática del equipo, m²

Sg = Superficie Gravitacional del equipo, m²

K = coeficiente tecnológico de manipulación que es: $h / 2H = 0.91$

h = Altura media del personal = 1.65 m

H = Altura media de las maquinas = 0.91 m

8.2.7.4 Superficie total (St)

Se calcula sumando las superficies calculadas anteriormente:

$$S_t = S_s + S_g + S_e$$

Donde:

St = Superficie Total de la planta, m²

Ss = Superficie Estática de los equipos, m²

Sg = Superficie Gravitacional de los equipos, m²

Se = Superficie de Evolución de los equipos, m²

Tabla VIII.9 Método de Guerchet Para los Requerimientos de Superficie de Área del Proceso

BALANZA DE M.P.	2	0.8	0.7	1	3	1.12	3.36	3.32	7.8
CLASIFICADORA	1	1.6	1.2	1.8	4	1.92	7.68	7.1	16.7
DESPEDRADORA	1	1.78	1.5	1.9	4	2.67	10.68	9.88	23.23
ESCARIFICADORA	1	1.9	1.55	1.85	3	2.95	8.84	8.72	20.5
LAVADORA	1	1.2	1.3	2.8	3	1.56	4.68	4.62	10.86
CENTRIFUGA	1	1.15	0.95	0.97	3	1.09	3.28	3.23	7.6
SELECTOR OPTICO	1	1.5	1.5	3.2	4	2.25	9	8.33	19.58
ENVASADORA	1	1.5	1	0.85	4	1.5	6	5.55	13.05
MESA DE TRABAJO	1	2	0.9	1	4	1.8	7.2	6.66	15.66
SUB TOTAL									134.97
Muros y Columnas (20%)									26.99
Ampliación (20%)									26.99
Total									188.96
Seguridad (15%)									28.34
TOTAL ÁREA DE PROCESO									217.3

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Análisis relacional de actividades

Programa arquitectónico para la instalación de la planta de procesamiento primario de quinua orgánica.

En la Tabla VIII.10 se observa el área total M2 de la planta, así mismo se tiene el detallado de áreas por cada sección indicando sus medidas en M2.

Tabla VIII.10 Requerimientos de superficie

REQUERIMIENTOS DE SUPERFICIE	
	Área m ²
Infraestructura	
Área de Producción	
Almacén de materia prima	32.00
Área de proceso	217.30
Almacén de producto final	40.00
Área de secado solar	38.00
Monitoreo de control de calidad	12.00
TOTAL, área de Producción	339.30
Área de Administración	

REQUERIMIENTOS DE SUPERFICIE	
Oficina de gerencia	12.00
Oficina de logística	11.00
Oficina de Contabilidad	11.00
Oficina de Recursos Humanos	12.00
Oficina de ventas	12.00
Secretaría y hall de resección	15.00
Servicios higiénicos	5.00
TOTAL Área de Administración	78.00

Área de Servicios	
Cafetería Comedor	40.00
Energía y mantenimiento	30.00
Caseta de control	5.00
Zona de fuerza	14.00
Servicios Higiénicos y vestuario	32.00
TOTAL Área de Servicios	121.00
Otras Áreas	
Área de parqueo	60.00
Vías de Acceso	64.00
Jardines	18.00
Patio de maniobras	320.00
Área de futuras ampliaciones	120.00
TOTAL Otras Áreas	582.00
TOTAL	1120.30

En la actualidad se observa numerosos casos de soluciones tecnológicas, diseñadas para optimizar procesos internos de una empresa, sin embargo, es preciso señalar que un cambio de esta magnitud en los procedimientos de una empresa no es una tarea fácil porque se debe promover ese cambio cultural, las personas deben tener la predisposición al cambio y tener claro que estas tecnologías optimizan recursos, hacen procesos más eficientes y aumentan la productividad.

Otros aspectos relevantes en la cadena productiva son:

El mantenimiento está acorde a estándares y prácticas habituales, asimismo con las particularidades y adversidades de la zona.

Se manejará una producción de acuerdo con estándares internacionales y se adoptarán las medidas correspondientes para asegurar el abastecimiento de electricidad y por la naturaleza de los equipos, significa un cambio de la matriz energética de la planta procesadora.

Sobre la disposición de los residuos sólidos y líquidos, tendrán sistemas adecuados para su recolección, almacenamiento y tratamiento, serán removidos frecuentemente para que no generen ninguna complicación al proceso productivo. Lo mencionado se realizará conforme lo estipulado por las normas sanitarias competentes. Asimismo por la naturaleza de estos procedimientos no contribuirán a la contaminación y deterioro ambiental.

Finalmente, el proceso de producción pasa por la búsqueda de eficiencia y volumen, disminuyendo los tiempos ociosos, con mejoras en costos y procesos internos tradicionales.

8.3 Plan de organización y recursos humanos

Para el éxito de cualquier modelo de negocio, es necesario ejecutar una buena gestión empresarial, y de eso trata el presente subcapítulo que hace referencia al diseño organizacional y a la gestión de recursos humanos. En ese sentido, el plan debe proporcionar condiciones que permitan a los colaboradores su desarrollo profesional y personal.

Según Deloitte (2018) ser una empresa social también significa invertir en un ecosistema social más amplio, empezando por los propios empleados de una organización.

Significa tratar a todos los trabajadores fuera y dentro del balance general de manera justa, imparcial, transparente. Los líderes están comprometidos en tratar de proporcionar un entorno laboral que promueva el bienestar y la longevidad, no solamente en la carrera de un individuo, sino además en las esferas mental, física, y financiera. Al hacer esto, una empresa invierte tanto en su propia fuerza laboral como también en el ecosistema de la fuerza laboral como un todo, lo que favorece tanto a la organización como también a la sociedad en general.

8.3.1 Objetivo

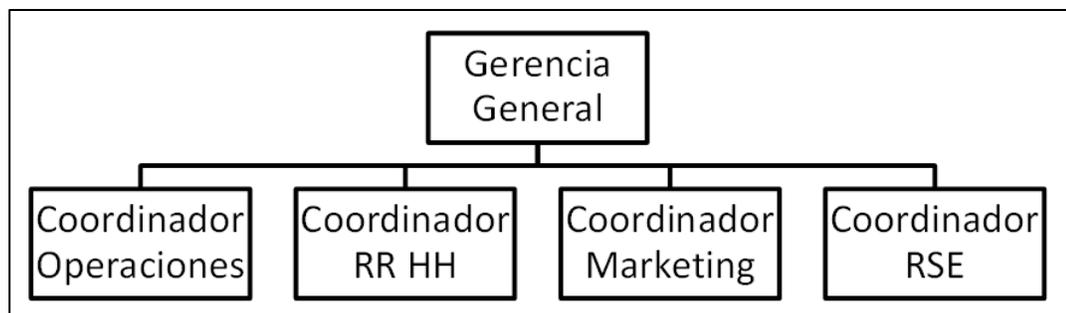
Fortalecer las capacidades técnicas y personales de los colaboradores para desarrollar una cultura organizacional que sean compatibles con los objetivos y necesidades de la comunidad de Caylloma y lograr la integración definitiva como socio estratégico.

8.3.2 Estructura Organizacional

El equipo de colaboradores del proyecto estará conformado por personas de diferentes especialidades, competencias, ética, cualidades personales, profesionales y otras cualidades que sean relevantes y representen exclusivamente a los intereses del proyecto.

La contratación del personal adecuado cuenta con presupuesto asignado y concuerda con las funciones que necesita el modelo de negocio, siguiendo un procedimiento determinado y el uso de criterios objetivos para la selección del personal. La estructura organizacional está acorde a las necesidades del modelo de negocio (ver Figura VIII.5).

Figura VIII.5 Organigrama



8.3.3 *Plan de Recursos Humanos*

La finalidad de desarrollar un plan de recursos humanos es para aportar al modelo de negocio, su contribución es importante porque el impacto está por el lado de los ingresos, debido a que los colaboradores deben ser: más productivos, tiene mejores competencias, trabajan mejor, menores costos. Las relaciones entre clientes internos se ven reflejadas en los clientes externos, ahí radica la importancia de identificar el personal adecuado que genere un incremento en la productividad. La gestión permanente permitirá tomar decisiones más efectivas y equitativas en la gestión del capital humano.

8.3.4 *Incorporación de Recursos Humanos*

Los procedimientos para la identificación, evaluación, selección y nominación de los candidatos estarán a cargo de un equipo calificado que garantiza la igualdad de oportunidades para los potenciales candidatos.

Es importante, promover la suscripción de convenios con universidades para la contratación de personal bajo la modalidad de prácticas pre profesionales.

Asimismo, brindar oportunidades laborales a personas con algún tipo de discapacidad, para lo cual se coordinará con los organismos pertinentes, como el Conadis (Consejo Nacional para la Integración de las Personas con Discapacidad) y el Ministerio de Trabajo.

En cualquier modalidad directa o indirecta, no se contratan jóvenes menores de edad o niños.

8.3.5 *Gestión de los Recursos Humanos*

8.3.5.1 *Comportamiento Organizacional.*

Como personas se tienen diferentes intereses y problemáticas, esto puede ocasionar ciertos tipos de conflictos o problemas en las relaciones humanas (comportamientos humanos propios de los individuos) impacta naturalmente en el negocio, por lo tanto, se tiene que regular aquellos comportamientos disfuncionales que pueden afectar el normal desarrollo de las operaciones del negocio.

Es por ello la importancia de comprender como funciona el mecanismo de comportamiento, para modificar las conductas de la gente en el trabajo y genere niveles de productividad esperados y por consiguiente niveles de rentabilidad superiores.

8.3.5.2 *Clima y Cultura Laboral*

Incentivar una cultura interna que fomente el trabajo colaborativo y participativo, empoderamiento, horizontalidad y tolerancia. Se promueve un buen clima laboral porque es bueno, es ético y se crea un ambiente saludable.

Potenciar equipos de trabajo que permitan desarrollar y optimizar el desempeño del grupo humano.

Un mal clima laboral impacta el nivel de eficiencia organizacional, por la rotación de personal, que tiene un costo asociado por la selección, capacitación, inducción, gastos administrativos (costo de oportunidad). La rotación de personal es más costosa cuando tiene una larga curva de aprendizaje, es decir el tiempo que se demora en aprender en el puesto, porque esa persona produce menos. Si mejora el clima laboral, cae la rotación, cae el ausentismo.

La baja rotación del personal permitirá desarrollar una sólida cultura, la que será transmitida a los nuevos colaboradores en el mediano plazo.

Gestionar la implementación de una cultura de prevención sobre medidas de seguridad y salud en el trabajo, además de cumplir la normatividad vigente. Evitando de esta manera situaciones críticas y tener un mejor control

Promover una cultura participativa, la opinión del personal es transcendental, en el día a día son quienes más conocen del modelo de negocio. Por tanto, generar dispositivos para oír sus dudas, sugerencias e iniciativas, valuando la posibilidad de implementarlas y crear cambios que causen mejoras.

8.3.5.3 *Motivación*

Una forma de motivación es la capacitación, en tal sentido, es necesario invertir en programas de capacitación y desarrollo de competencias para alcanzar un mayor

incremento de productividad. Por lo tanto, la formación de los profesionales es clave para aprovechar al máximo su potencial e impulsar la competitividad.

Se considera muy importante motivar a los colaboradores a formar parte activa de los procesos, alineados con las estrategias del modelo de negocio.

La motivación tiene otro efecto positivo, generará colaboradores comprometidos con la cultura empresarial, promoviendo mejores niveles de satisfacción y clima laboral. Asimismo, comprenderán que la labor que desempeñan aporta a la cadena de valor del negocio.

8.3.5.4 Estrategia para el Modelo de Negocio.

El diseño de cultura organizacional debe enfocarse en la motivación para transmitir esa sensación a los clientes externos de toda la cadena productiva.

La mano de obra estará conformada en su gran mayoría por agricultores que pertenecen al área de influencia, asimismo contratar gente de la comunidad como parte de la empresa.

Alcanzar balance de género en las posiciones de la organización.

La comunicación, es un punto fundamental en la organización, en tal sentido se debe comunicar a las personas de manera clara y específica los objetivos del modelo de negocio y en consecuencia deben estar alineadas con la visión del negocio. Por lo tanto, no hay forma de que alguien aporte valor si no entiende la estrategia del modelo de negocio.

8.4 Plan de responsabilidad social empresarial

8.4.1 Objetivo

Desarrollar los objetivos y lineamientos estratégicos del proyecto, en base a un enfoque dinámico e innovador que integre la responsabilidad social, económica, medio ambiental y humana, con los diferentes grupos de interés, en una visión de largo plazo.

8.4.2 Políticas

- ***Actuación Empresarial:*** Las acciones y lineamientos del proyecto están comprometidos con la ética y la transparencia en las relaciones con sus grupos de interés.

- **Respeto a los derechos humanos fundamentales:** Rechaza cualquier forma de abuso o vulneración de estos entre los colaboradores, proveedores y demás partes interesadas, contribuyendo a la igualdad efectiva de oportunidades y la no discriminación.
- **Compromiso de los colaboradores:** El proyecto proporcionará un lugar de trabajo de respeto a la diversidad humana y cultural, promoviendo su desarrollo profesional y la mejora de la calidad de vida de los colaboradores.
- **Promoción de la familia:** Promueve el equilibrio trabajo - familia, defiende la vida y apoya la erradicación del trabajo infantil, esclavo y degradante dentro de todos grupos de interés relacionados.
- **Medio Ambiente, Salud y Seguridad:** Garantiza un lugar de trabajo seguro y saludable, asumiendo el compromiso con las generaciones futuras, promoviendo un uso eficiente de los recursos.
- **Aprovisionamiento responsable:** Promueve la contratación de proveedores que adopten buenas prácticas con sus colaboradores y que se encuentren trabajando en su gestión ambiental, y promuevan el desarrollo de la sociedad.
- **Desarrollo comercial sostenible:** Fomenta el respeto de la cultura y etnias, considerando el impacto social y ambiental, la dignidad humana y la veracidad, como ejes centrales de la publicidad nacional e internacional, generando piezas publicitarias en conformidad con los valores planteados.
- **Diálogo con grupos de interés:** Mantiene un dialogo regular y fluido con los grupos de interés, recogiendo sus expectativas y cuestiones y procurando incorporar las más relevantes para el desarrollo estratégico.

Según un estudio de la consultora Deloitte International (2018), “Una empresa social es una organización cuya misión combina el crecimiento de los ingresos y la obtención de beneficios con la necesidad importante de respetar y apoyar el entorno y la red de *stakeholders*. Esto incluye invertir, escuchar, y administrar de manera activa las tendencias que dan forma al mundo de hoy. Las organizaciones ya no se miden en función de métricas tradicionales, como eran el rendimiento financiero o inclusive la calidad de sus productos.

De manera contraria, las organizaciones de estos tiempos son cada vez más calificadas en base a sus relaciones con su fuerza laboral, sus comunidades y sus clientes, también como el impacto en la sociedad en general, convirtiéndolas de empresas con fin comercial en empresas sociales.”

El programa de responsabilidad social pretende plantear soluciones locales que sean adecuadas para la comunidad y el proyecto, entendiendo los factores que impulsan la concientización del individuo respecto de su entorno. El enfoque de responsabilidad social estará basado en dos aspectos: la inversión social y capacidades de gestión.

Inversión social, con actividades sociales, educación y proyectos con fundaciones, ONGs.

Capacidades de gestión, proporcionar la asesoría técnica y establece acciones positivas necesarias para lograr: igualdad de géneros, democracia y justicia social.

- Poder empezar a generar mejores condiciones en la comunidad, se pretende implementar iniciativas que fortalezcan la competitividad de la empresa. No se trata de resolver los problemas actuales de forma rápida, sino también pensando en el futuro, por lo tanto, se efectuará las siguientes acciones:
- Promover el mejoramiento de la situación económica actual y poder alcanzar mejoras sociales básicas, con la finalidad de derrumbar las actuales barreras que dificultan el progreso de la comunidad.
- Adoptar medidas para prevenir y detectar oportunamente conflictos de interés, para su seguimiento y control, incluyendo el manejo de casos potenciales.
- Plan de prevención de conflictos sociales es detectar oportunamente y desplegar acciones concretas con salidas constructivas que fortalezcan las relaciones y que no permitan llegar a situaciones de crisis y se tornen violentos.
- Evaluación ambiental, monitoreo para demostrar que los estándares están bien y evaluación ambiental periódica de la diversidad de la zona.

- Programa de segregación de residuos sólidos y reciclaje, trabajando estratégicamente con Mujeres Ecosolidarias, recibiendo una bonificación por la cantidad de material reciclado.
- Acciones vinculadas al impacto de las operaciones en el desarrollo social integral (prácticas laborales, relaciones comunitarias, relaciones con clientes externos y responsabilidad del producto) y con el medio ambiente (agua, materiales, energía, emisiones, residuos, etc.)
- Prevenir y erradicar la violencia familiar en todas sus formas.
- Proponer mecanismos de convocatoria para la solución de controversias y formular propuestas según la agenda a discutir, detallando condiciones, medios y formalidades.
- El concepto de valor compartido no se trata de realizar obras de caridad, sino de contribuir con la sociedad con los beneficios económicos alcanzados, lo cual trae colaterales económicos a futuro.
- Los programas y actividades que se ofrecerán están vinculados a oportunidades de participación social, alfabetización, salud, educación y otras vinculadas, por lo tanto, contribuye a mejorar la formación de las personas, autoestima y cambio de actitud. Será un vehículo eficaz para promover el bienestar humano y crecimiento económico de la comunidad (ver Tabla VIII.11).

Tabla VIII.11 Programa y alianzas

Proyecto y/o Actividad	Alianza Estratégica	Tiempo
Participación en los eventos culturales y deportivos.	Organizaciones Culturales.	1 mes
Campañas de nutrición y preparación de alimentos con productos nativos.	Organizaciones Sociales de Base / ONGs.	12 meses
Asesoría y fortalecimiento organizacional para promover la participación de las mujeres.	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.	6 meses
Jornadas de Atención de Salud Humana.	Ministerio de Salud / Universidades / Institutos	12 meses
Promover desayunos escolares a base de quinua.	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.	12 meses
Apoyo a la implementación de la Biblioteca Escolar y Municipal.	Municipalidad Distrital.	3 meses
Apoyo a la implementación de servicios básicos de agua y letrinas.	Municipalidad Distrital.	6 meses
Apoyo en la construcción de cocinas mejoradas para los asociados.	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.	3 meses
Apoyo en la construcción de invernaderos para hortalizas para consumo de las familias.	Municipalidad Distrital.	6 meses
Programa de capacitación en Gestión Administrativa y Marketing.	Universidades / Institutos.	6 meses
Programa de Formación para jóvenes líderes.	Municipalidad Distrital.	6 meses
Asistencia Técnica en gestión de Organizaciones Asociadas.	Ministerio de Agricultura.	6 meses
Promoción campañas de cuidado del medio ambiente.	Municipalidad Distrital / Ministerio de Educación / Ministerio de Salud.	12 meses
Implementación campaña de arborización.	Ministerio de Agricultura / Ministerio de Educación / Municipalidad Distrital .	6 meses
Implementación de Jornadas de salud animal.	SENASA / Municipalidad Distrital.	3 meses

CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONOMICO FINANCIERA.

9.1 Evaluación Económica - Financiera

En el presente capítulo, se determina el valor real de los recursos que requiere el proyecto, con el fin de conocer objetivamente las necesidades monetarias, para comenzar la instalación, además de iniciar el proyecto. Asimismo, se presupuesta el costo de las estrategias planteadas en el capítulo VI. Inicia con la proyección de adquisición de activos fijos, activos intangibles, gastos preliminares y capital de trabajo, los presupuestos de ingresos y gastos, se detalla la forma de financiamiento y su estructura. Finalmente se construye los flujos de caja proyectados y la evaluación económica y financiera, con el fin de determinar la viabilidad del proyecto.

9.1.1 Supuestos Generales

Para realizar la proyección de los flujos y la evaluación, se utilizaron los siguientes supuestos:

- Tasa de impuesto a la renta de 15% (Ley de Promoción Agraria)
- La evaluación financiera se calcula en nuevos soles y según valores nominales.
- Depreciación lineal para los activos fijos
- No se considera efectos de la inflación.
- El horizonte de evaluación es de cinco años.
- El costo de oportunidad del accionista del 20%
- El precio internacional de la quinua orgánica es de USD 3.40.
- El Tipo de cambio referencial de aplicación para la venta es de S/.3.30.

9.2 Inversiones

Las inversiones para el presente proyecto se describirán en los siguientes cuadros y precisan los desembolsos de efectivo que se abonarán para la adquisición de determinados bienes y servicios, que permitan un óptimo funcionamiento de la planta.

9.3 Inversiones en activos fijos

En el siguiente cuadro se detallan los bienes que serán adquiridos para iniciar la planta, se detalla el bien, la unidad de medida, la cantidad que se piensa adquirir, el costo unitario por cada uno y el costo total.

El monto inversiones en activos fijos alcanza S/ 996,608 soles. Estos bienes son necesarios para el trabajo de campo, la transformación y la comercialización de los productos (ver Tabla IX.1).

Tabla IX.1 Inversiones en activos fijos

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Total (S./)
Inversión Maquinaria y equipo				
Adquisición de Terreno de 1143 m2	Unidad	1,143	164.50	188,023.50
Construcción de áreas 480 m2	Unidad	480	1,052.80	505,344.00
Equipos de laboratorio	Juego	1	12,000.00	12,000.00
Balanza de pie.	Unidad	2	2,400.00	4,800.00
Clasificadora de quinua	Equipo	1	14,120.00	14,120.00
Despedradora	Equipo	1	15,000.00	15,000.00
Escarificadora en seco	Equipo	1	13,400.00	13,400.00
Lavadora de quinua	Equipo	1	22,460.00	22,460.00
Centrifuga	Equipo	1	20,720.00	20,720.00
Secador invermadero	Equipo	1	18,000.00	18,000.00
Mesa gavimetrica	Equipo	1	42,600.00	42,600.00
Selectora optica	Equipo	1	28,220.00	28,220.00
Envasadora	Equipo	1	12,400.00	12,400.00
Elevadores chevrone	Equipo	2	17,360.00	34,720.00
Tanque de Agua	Equipo	1	4,500.00	4,500.00
Tanque ablandador de agua	Equipo	1	6,800.00	6,800.00
Sistema fotovoltaico para area administrativa	Sistema	1	24,800.00	24,800.00
Trilladora de quinua	Equipo	1	15,800.00	15,800.00
Juego de oficina	Juego	1	12,000.00	12,000.00
Juego de Comedor	Juego	1	900.00	900.00
Total				996,607.50

En la Tabla IX.2 se detalla cada uno de los servicios que serán adquiridos para iniciar el plan de negocio, se detalla el servicio, la unidad de medida, la cantidad que se piensa adquirir, el costo unitario por cada uno y el costo total.

Tabla IX.2 Inversión en intangibles

Intangibles	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Total (S./)
Implementación del sistema HACCP	Consultoría	1	10,000.00	10,000.00
Implementación de BPM	Consultoría	1	3,500.00	3,500.00
Formalización de Empresa	Servicio	1	1,200.00	1,200.00
Implementación de Certificación Orgánica	Servicio	1	12,000.00	12,000.00
Estudio de Mercado	Consultoría	1	8,000.00	8,000.00
Diseño y registro de Marca	Servicio	1	2,500.00	2,500.00
Elaboración de plan de Negocios	Servicio	1	6,000.00	6,000.00
Certificados Sanitarios	Servicio	1	10,000.00	10,000.00
Total				53,200.00

9.3.1 Inversión en capital de trabajo

Esta inversión es muy importante dado que se trata del dinero en efectivo con el que debe contar el proyecto para afrontar sus obligaciones de corto plazo y los desfases que se producen con el pago de las ventas (45 días en promedio). Por lo cual se ha determinado que la inversión en capital de trabajo debe de ser como mínimo S/. 218,966.28, este monto en efectivo asegura la puesta en marcha del proyecto.

9.3.2 Determinación del capital de trabajo

Para determinar el capital del trabajo, se hace uso de flujos de efectivo mensual acumulado. Este método es el más práctico para determinar las necesidades de efectivo que la organización requiere para la puesta en marcha del proyecto (ver Tabla IX.3)

Tabla IX.3 Inversiones totales

CAPITAL DE TRABAJO					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de Operaciones	1,306,300.00	1,340,300.00	1,395,950.00	1,454,382.50	1,515,736.63
Plan de Marketing	43,800.00	64,300.00	66,300.00	39,300.00	39,300.00
Plan de Administración y RRHH	204,344.00	204,344.00	204,344.00	204,344.00	204,344.00
Programa de Financiamiento	138,086.24	138,086.24	138,086.24	138,086.24	138,086.24
Plan Resp. Social Empresarial	59,200.00	59,200.00	59,200.00	59,200.00	59,200.00
Totales	1,751,730.24	1,806,230.24	1,863,880.24	1,895,312.74	1,956,666.86
Días Año	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Periodo de cobranza días	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
Gasto diario	4,865.92	5,017.31	5,177.45	5,264.76	5,435.19
Capital de Trabajo Por Periodo	218,966.28	225,778.78	232,985.03	236,914.09	244,583.36
Incremento de Capital de Trabajo		6,812.50	7,206.25	3,929.06	7,669.27
<i>Capital de Trabajo año 1</i>	218,966.28				

En la Tabla IX.4 se presenta el resumen de las inversiones en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. Este importe alcanza los S/.1,255,316.61, monto que se requiere para iniciar y poner en marcha el proyecto.

Tabla IX.4 Inversiones para el proyecto

INVERSIONES	MONTO
Activo Fijo	996,607.50
Activo Intangible	53,200.00
Capital de Trabajo	218,966.28
Total	1,268,773.78

9.3.3 *Financiamiento*

9.3.3.1 *Aspectos generales.*

Se analiza y determina las fuentes de financiamiento para el proyecto, el aporte de los participantes, así también el financiamiento que se solicitará a las entidades financieras (ver Tabla IX.5).

Tabla IX.5 Fuentes de financiamiento

FUENTE	INVERSION S/	TOTAL %
Aporte Accionistas	868,773.78	68.47%
Prestamo Bancario	400,000.00	31.53%
TOTAL	1,268,773.78	100%

9.3.4 *Presupuesto de ingresos y costos*

En la Tabla IX.6 y Tabla IX.7, se determina los ingresos y costos provenientes de la producción de quinua.

Tabla IX.6 Venta de producto final

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	180.00	189.00	198.45	208.37	218.79
Precio	11.22	11.22	11.22	11.22	11.22
TM	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Venta	11,220.00	11,220.00	11,220.00	11,220.00	11,220.00
Venta total	2,019,600.00	2,120,580.00	2,226,609.00	2,337,939.45	2,454,836.42

Tabla IX.7 Costo de operación

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Directos	1,245,600	1,298,600	1,354,250	1,412,683	1,474,037
Materia Prima	1,060,000	1,113,000	1,168,650	1,227,083	1,288,437
Mano de Obra Directa	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600
Envases	64,000	64,000	64,000	64,000	64,000
Hilos	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Mantenimiento	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Servicios	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Supervisión	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Costos Indirectos	60,700	41,700	41,700	41,700	41,700
Mano de obra indirecta	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
Acopio.	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Proceso Asociatividad	33,500	14,500	14,500	14,500	14,500
Total	1,306,300	1,340,300	1,395,950	1,454,383	1,515,737

9.3.4.1 *Gastos de comercialización*

Se detalla los gastos que se realizarán mediante el Plan de Marketing, dichos gastos tienen como finalidad promocionar una buena reputación e imagen empresarial ante la

percepción de los potenciales clientes, así como la gestión para ampliar el portafolio de clientes (ver Tabla IX.8).

Tabla IX.8 Gastos de comercialización

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coordinador de Marketing	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Movilidad	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Creacion de pagina web	2,500.00				
Derechos de dominio pagina web	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Video Institucional	2,000.00		2,000.00		
Paquete promocional de muestras clientes	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Envios Serpost	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Participacion Ferias		25,000.00	25,000.00		
Desarrollo Marca y estudios de mercado	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Otros	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Total	43,800.00	64,300.00	66,300.00	39,300.00	39,300.00

9.3.4.2 Gastos de administración

Los gastos administración, apoyan la gestión de la producción de la quinua orgánica, para el presente proyecto, está conformado por los gastos del Plan de Organización y RR HH, asimismo se consideran los materiales de escritorio, servicios como teléfono, luz y agua, el pago por honorarios por servicios externos, la limpieza del centro de categorizado, y otros gastos (ver Tabla IX.9).

Tabla IX.9 Gastos de administración

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tecnico de Campo	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Materiales de escritorio	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Combustible	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00
Teléfono/celular	3,840.00	3,840.00	3,840.00	3,840.00	3,840.00
Internet	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
Luz	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Agua	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Contador/Abogado	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00
Gerente	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00
Asistente de Gerencia	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Coordinador RRHH	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
Coordinador Operaciones	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Mantenimiento/limpieza	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Plan Organizacional	17,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00
Total	204,344.00	204,344.00	204,344.00	204,344.00	204,344.00

9.3.4.3 Gastos de financiamiento.

En la Tabla IX.10 se detalla el préstamo que solicita el proyecto, para el financiamiento de sus actividades.

Tabla IX.10 Gastos de financiamiento

Concepto	Monto	Plazo Años	Tasa de interés mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	400,000.00	5	2%					
Interes				91,047.54	78,429.79	62,427.44	42,132.59	16,393.81
Amortización				47,038.70	59,656.44	75,658.79	95,953.64	121,692.42
Gasto Anual				138,086.24	138,086.24	138,086.24	138,086.24	138,086.24

9.3.4.4 Gastos de manejo ambiental y Responsabilidad Social.

Se considera los gastos necesarios para mantener el compromiso del proyecto con la comunidad, desarrollando programas orientados a lograr importantes cambios en impacto social y ambiental, sustentados en creatividad, compromiso y responsabilidad, que busquen soluciones a problemas de la comunidad en general. Asimismo, se buscará aliados estratégicos para efectivizar las actividades y programas (ver Tabla IX.11

Tabla IX.11 Gastos ambientales y responsabilidad social

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coordinador RSE	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Personal Apoyo RSE	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Plan RSE	14,200.00	14,200.00	14,200.00	14,200.00	14,200.00
Totales	59,200.00	59,200.00	59,200.00	59,200.00	59,200.00

9.3.4.5 Detalle del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En la Tabla IX.12 se detalla el plan de responsabilidad social.

Tabla IX.12 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Proyecto y/o Actividad	Aianza Estratégica	Inversion estimada	Tiempo
Participación en los eventos culturales y deportivos.	Organizaciones Culturales.	500.00	1 mes
Campañas de nutrición y preparación de alimentos con productos nativos.	Organizaciones Sociales de Base / ONGs.	600.00	12 meses
Asesoría y fortalecimiento organizacional para promover la participación de las mujeres.	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.	800.00	6 meses
Jornadas de Atención de Salud Humana.	Ministerio de Salud / Universidades / Institutos	800.00	12 meses
Promover desayunos escolares a base de quinua.	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.	400.00	12 meses
Apoyo a la implementación de la Biblioteca Escolar y Municipal.	Municipalidad Distrital.	400.00	3 meses
Apoyo a la implementación de servicios básicos de agua y letrinas.	Municipalidad Distrital.	2,000.00	6 meses
Apoyo en la construcción de cocinas mejoradas para los asociados.	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.	1,500.00	3 meses
Apoyo en la construcción de invernaderos para hortalizas para consumo de las familias.	Municipalidad Distrital.	1,200.00	6 meses
Programa de capacitación en Gestión Administrativa y Marketing.	Universidades / Institutos.	1,500.00	6 meses
Programa de Formación para jóvenes líderes.	Municipalidad Distrital.	1,000.00	6 meses
Asistencia Técnica en gestión de Organizaciones Asociadas.	Ministerio de Agricultura.	2,000.00	6 meses
Promoción campañas de cuidado del medio ambiente.	Municipalidad Distrital / Ministerio de Educación / Ministerio de Salud.	500.00	12 meses
Implementación campaña de arborización.	Ministerio de Agricultura / Ministerio de Educación / Municipalidad Distrital .	500.00	6 meses
Implementación de Jornadas de salud animal.	SENASA / Municipalidad Distrital.	500.00	3 meses

9.3.4.6 Presupuesto consolidado.

En la Tabla IX.13 describe todos los egresos necesarios para dar sostenibilidad al proyecto, se considera los costos de operación, los gastos de comercialización, administración, el pago de financiamiento y los gastos medioambientales.

Tabla IX.13 Presupuesto consolidado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	1,268,773.78				
Plan de Operaciones	1,306,300.00	1,340,300.00	1,395,950.00	1,454,382.50	1,515,736.63
Plan de Marketing	43,800.00	64,300.00	66,300.00	39,300.00	39,300.00
Plan de Administración y	204,344.00	204,344.00	204,344.00	204,344.00	204,344.00
Programa de Financiamiento	138,086.24	138,086.24	138,086.24	138,086.24	138,086.24
Plan Resp. Social Empresarial	59,200.00	59,200.00	59,200.00	59,200.00	59,200.00
Totales	1,751,730.24	1,806,230.24	1,863,880.24	1,895,312.74	1,956,666.86

9.4 Estados Financieros

En la Tabla IX.14 se muestra el Estado de Resultados proyectados, en donde se incluye la entrega del bono de productividad al agricultor, una forma de motivación e incentivo por el esfuerzo y el óptimo desempeño durante cada ejercicio y en la Tabla IX.15 el Balance de situación.

Tabla IX.14 Estados de resultados proyectados

Rubro	Año Base I/	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas		2,019,600	2,120,580	2,226,609	2,337,939	2,454,836
(-) Costo de ventas		1,350,100	1,404,600	1,462,250	1,493,683	1,555,037
(=) Utilidad bruta	0	669,500	715,980	764,359	844,257	899,800
(-) Gasto administrativo		204,344	204,344	204,344	204,344	204,344
(-) Depreciación		111,591	111,591	111,591	111,591	111,591
(-) Gastos Ambientales		59,200	59,200	59,200	59,200	59,200
(=) Utilidad operativa	0	294,365	340,845	389,224	469,122	524,665
(-) Gasto financiero		138,086	138,086	138,086	138,086	138,086
(=) Utilidad neta antes de impuestos	0	156,279	202,759	251,138	331,036	386,579
(-) impuestos		23,442	30,414	37,671	49,655	57,987
(=) Utilidad neta	0	132,837	172,345	213,467	281,381	328,592
Bono Productividad Agricultor	25%	33,209	43,086	53,367	70,345	82,148
Utilidad Neta Final		99,627.87	129,258.87	160,100.48	211,035.43	246,443.99

Tabla IX.15 Balance de situación proyectado

ACTIVOS						
Activo Corriente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario		2,019,600.00	2,120,580.00	2,226,609.00	2,337,939.45	2,454,836.42
Capital de trabajo		218,966.28	225,778.78	232,985.03	236,914.09	244,583.36
Prestamo por cobrar		400,000.00				
Total		2,638,566.28	2,346,358.78	2,459,594.03	2,574,853.54	2,699,419.78
Activo No Corriente						
Maquinarias y Equipos		996,607.50	895,656.75	794,706.00	693,755.25	592,804.50
Intangible		53,200.00	42,560.00	31,920.00	21,280.00	10,640.00
Depreciación		-100,950.75	-100,950.75	-100,950.75	-100,950.75	-100,950.75
Intangibles		-10,640.00	-10,640.00	-10,640.00	-10,640.00	-10,640.00
Total	0.00	938,216.75	826,626.00	715,035.25	603,444.50	491,853.75
TOTAL ACTIVOS	0.00	3,576,783.03	3,172,984.78	3,174,629.28	3,178,298.04	3,191,273.53
PASIVOS						
Pasivo Corriente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas a pagar Proveedores		1,725,234.75	1,779,734.75	1,837,384.75	1,868,817.25	1,930,171.38
Pago deuda		138,086.24	138,086.24	138,086.24	138,086.24	138,086.24
Total		1,863,320.99	1,917,820.99	1,975,470.99	2,006,903.49	2,068,257.61
Pasivo No Corriente						
Patrimonio		1,713,462.04	1,255,163.79	1,199,158.29	1,171,394.56	1,123,015.92

9.5 Indicadores de Rentabilidad

En la Tabla IX.16 se muestra los indicadores de rentabilidad.

Tabla IX.16 Indicadores de rentabilidad

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad operativa	Utilidad operativa / ventas netas	14.58%	16.07%	17.48%	20.07%	21.37%
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas netas	6.58%	8.13%	9.59%	12.04%	13.39%
Rendimiento sobre la inversión	Utilidad Neta / Activo Total	3.71%	5.43%	6.72%	8.85%	10.30%
EBITDA	Utilidad operativa + depreciación	405,956	452,436	500,815	580,713	636,256
ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	7.75%	13.73%	17.80%	24.02%	29.26%

9.5.1 Flujo de Caja

El proyecto debe tener la capacidad de generar ingresos suficientes que pueda soportar las salidas de caja, por lo tanto, la importancia del flujo de caja radica en demostrar el nivel de liquidez mediante los ingresos y egresos que puede generar el proyecto en un periodo determinado, asimismo servirá de base para evaluar la rentabilidad del proyecto, diagnosticar su situación financiera y tomar decisiones más certeras. En el siguiente cuadro

se detalla los supuestos para la proyección del flujo de caja, tomando en cuenta las variables de productividad, producción, calidad, precio, costos ventas y otros (ver Tabla IX.17).

Tabla IX.17 Supuestos de la proyección del flujo de caja

Tipo	Unidad de medida	Año Base 1/	Proyección de indicadores				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción	TM/QUINUA	0	180	189	198.45	208.3725	218.791125
Precio	S/*TM	0.00	11,220.00	11,220.00	11,220.00	11,220.00	11,220.00
Costos	S/*TM	0.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00	5,300.00
Ventas	Nuevos Soles	0.00	2,019,600.00	2,120,580.00	2,226,609.00	2,337,939.45	2,454,836.42
Otros	Tasa Crecim. Prod.	0.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%

La Tabla IX.18 resume el flujo de caja económico y financiero.

Tabla IX.18 Flujo de caja

Rubro	Año 0 1/	Proyectado 2/				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por ventas		2,019,600.00	2,120,580.00	2,226,609.00	2,337,939.45	2,454,836.42
(-) Costos y gastos operativos		1,725,234.75	1,779,734.75	1,837,384.75	1,868,817.25	1,930,171.38
(-) Impuestos		23,441.85	30,413.85	37,670.70	49,655.39	57,986.82
(=) Flujo de caja operativo (A)		270,923.40	310,431.40	351,553.55	419,466.81	466,678.23
(-) Inversión	-1,049,807.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Capital de Trabajo	-218,966.28	0.00	6,812.50	7,206.25	3,929.06	7,669.27
(=) Flujo de inversión (B)	-1,268,773.78	0.00	6,812.50	7,206.25	3,929.06	7,669.27
(+) Prestamo	400,000.00					
(-) Gasto financiero		91,047.54	78,429.79	62,427.44	42,132.59	16,393.81
(-) Amortizaciones		47,038.70	59,656.44	75,658.79	95,953.64	121,692.42
(=) Flujo de financiamiento (C)	-868,773.78	138,086.24	138,086.24	138,086.24	138,086.24	138,086.24
(+) Depreciación		111,590.75	111,590.75	111,590.75	111,590.75	111,590.75
(+) Valor Residual		0.00	0.00	0.00	0.00	491,853.75
Flujo de Caja Económico	-1,268,773.78	382,514.15	422,022.15	463,144.30	531,057.56	1,070,122.73
Flujo de Caja Financiero	-868,773.78	244,427.91	283,935.91	325,058.06	392,971.32	932,036.49

9.5.2 Evaluación del Proyecto

Esta evaluación se realiza con la finalidad de determinar la viabilidad del proyecto, tomando como referencia la información de los Estados Financieros.

9.5.2.1 Criterios de evaluación

Para la evaluación del proyecto se toma en consideración los siguientes criterios:

(i) Criterios privados (Económico Financieros)

- Maximizar el nivel de utilidades.
- Recuperación rápida de las inversiones.

- Contar con la máxima seguridad de la inversión
- (ii) Criterios Sociales.
- Crear nuevas Fuentes de Trabajo.
 - Mejorar las condiciones de vida de los agricultores.

9.6 Indicadores de evaluación privada

9.6.1 Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto (VAN), es el descuento de los flujos de caja al presente, a una tasa de interés determinada. Esta herramienta es utilizada para valorar y evaluar proyectos de inversión, normalmente se comparan entre diferentes alternativas, el criterio de decisión será por aquella que permita recuperar la inversión y se obtenga el mayor remanente, porque de esa manera el proyecto agrega mayor valor económico.

La Tabla IX.18 resume los resultados de la evaluación económica y financiera del proyecto, se determina que el VANE es de S/ 297,244.73 mientras el VANF es de S/ 541,593.22, el resultado es positivo en ambos casos, lo que demuestra que los flujos actualizados cubren la inversión y queda un remanente positivo, resultado que permite la viabilidad del proyecto.

Tabla IX.19 Evaluación económica

Año	Entradas	Salidas	Flujo Neto	Factor	VAN
Año 0	-1,268,773.78				-1,268,773.78
Año 1	2,131,190.75	1,748,676.60	382,514.15	0.83	318,761.79
Año 2	2,232,170.75	1,810,148.60	422,022.15	0.69	293,070.94
Año 3	2,338,199.75	1,875,055.45	463,144.30	0.58	268,023.32
Año 4	2,449,530.20	1,918,472.64	531,057.56	0.48	256,104.15
Año 5	3,058,280.92	1,988,158.20	1,070,122.73	0.40	430,058.32
					297,244.73

La Tabla IX.20 resume los flujos netos, el factor de actualización, y la actualización de estos, esto corresponde a la evaluación Financiera (VANF).

Tabla IX.20 Evaluación financiera

Año	Entradas	Salidas	Flujo Neto	Factor	VAN
Año 0	-868,773.78				-868,773.78
Año 1	2,131,190.75	1,886,762.84	244,427.91	0.88	216,286.63
Año 2	2,232,170.75	1,948,234.84	283,935.91	0.78	222,319.76
Año 3	2,338,199.75	2,013,141.69	325,058.06	0.69	225,215.13
Año 4	2,449,530.20	2,056,558.88	392,971.32	0.61	240,921.94
Año 5	3,058,280.92	2,126,244.43	932,036.49	0.54	505,623.54
					541,593.22

9.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es la rentabilidad promedio que genera un proyecto en un periodo determinado desde que inicia la inversión. En este sentido, es una herramienta financiera utilizada para comparar y analizar otras propuestas de inversión. En tal sentido si la TIR es mayor al costo de oportunidad de los inversionistas, el proyecto es rentable y debería ser aceptado porque es la mejor opción.

La TIRE del presente proyecto resulta en un 28.60 %, mientras que el TIRF es de 31.14%, lo que demuestra la rentabilidad la inversión en el periodo de evaluación del proyecto, la TIRE es superior a la rentabilidad mínima que solicita los inversionistas, para que pueda financiar nuestras actividades. De igual manera el TIRF es superior al 13% que corresponde al costo promedio ponderado de capital para el presente proyecto (ver Tabla IX.21).

Tabla IX.21 Resultados evaluación económica y financiera

Indicadores	Resultados	Indicadores	Resultados
VAN Económico (VANE) – (S/.)	297,244.73	VAN Financiero (VANF) – (S/.)	541,593.22
TIR Económica (TIRE) - %	28.60%	TIR Financiero (TIRF) - %	31.14%
COK	20%	CPPK	13%

El Coeficiente o razón Beneficio /Costo, es el cociente que resulta de la división entre las sumatorias de los Beneficios Esperados actualizados, entre la suma de los costos a valor presente a una tasa de interés fija predeterminada (ver Tabla IX.22).

Tabla IX.22 Beneficio/costo (B/C)

Tipo de Flujo	Ingresos Act	Costos Act	B/C
Económico	S/. 7,089,584	S/. 5,523,565	1.28
Financiero	S/. 8,414,459	S/. 7,004,092	1.20

9.7 Coeficiente de Periodo de Recuperación

La Tabla IX.23 presenta el periodo de recupero de la inversión.

Tabla IX.23 Periodo de recupero de la inversión (PRI).

FLUJO ECONÓMICO			FLUJO FINANCIERO		
Año 1	382,514.15	382,514.15	Año 1	244,427.91	244,427.91
Año 2	422,022.15	804,536.30	Año 2	283,935.91	528,363.82
Año 3	463,144.30		Año 3	325,058.06	
Año 4	531,057.56		Año 4	392,971.32	
Año 5	1,070,122.73		Año 5	932,036.49	
Inversión Inicial	-1,268,773.78		Inversión Inicial	-868,773.78	
Por recuperar	464,237.48		Por recuperar	340,409.96	
Ultimo Flujo	463,144.30		Ultimo Flujo	325,058.06	
En años	1.00		En años	1.05	
PRI=2+0.35	3.00		PRI=2+0.17	3.05	
2 año y 4 Meses			2 Años, 2 meses y 4 dias		

9.8 Análisis de Sensibilidad

En la Tabla IX.24 se muestra un resumen del análisis de sensibilidad aplicada a 2 variables principales, las ventas y los costos; se considera la reducción de las ventas de 5%, 10% y 15%, y el incremento significativo de los costos de producción de 5%, 10% y 15%; en los seis escenarios el proyecto se demuestra su fortaleza, en los resultado del VAN y el TIR, ya sea Económico o Financiero.

Tabla IX.24 Análisis de sensibilidad

Variable afectada	Variación	Resultados		Resultados	
		VANE	TIRE	VANF	TIRF
Ventas de productos (S/.)	-5%	-30,665	19.1%	153,830.9	18.3%
	-10%	-284,943	11.3%	-233,931.5	18.3%
	-15%	-686,484	-1.4%	-621,693.9	-9.4%
Costos de producción (S/. / Kg.)	5%	26,552	20.8%	222,294.0	20.5%
	10%	-244,141	12.7%	-97,005.3	9.7%
	15%	-514,834	4.3%	-416,304.6	-1.5%

9.9 Punto de Equilibrio

Para contar con la cantidad mínima necesaria para cubrir los costos de producción de quinua, el proyecto debe vender en el primer año como mínimo 118,806 kg de quinua orgánica anuales. Si vende más de esta producción se asegurarán utilidades para los agricultores, tal como se detalla en la Tabla IX.25.

Tabla IX.25 Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	1,306,300	1,340,300	1,395,950	1,454,383	1,515,737
Costos Fijos	557,021	577,521	579,521	552,521	552,521
Costos Totales	1,863,321	1,917,821	1,975,471	2,006,903	2,068,258
Precio de Venta	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2
CV Unitario	6.53	6.38	6.33	6.28	6.24
Punto de equilibrio kg	118,806	119,381	118,532	111,886	110,837
Margen de Contribución	4.69	4.84	4.89	4.94	4.98

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

El análisis comparativo de los mercados potenciales internacionales permite elegir mercado de destino a Alemania, teniendo en cuenta que es la primera economía de Europa y la cuarta potencia económica mundial. Su fortaleza se basa en el crecimiento del PBI, exportaciones, aumento del ingreso, menor desempleo y robusto mercado laboral, estos indicadores contribuyen a un aumento del gasto en consumo. En ese contexto, el mercado alemán constituye un atractivo mercado de consumidores tanto en tamaño como en poder adquisitivo de Europa, asimismo permite encontrar grandes oportunidades de negocio en los diferentes nichos de mercado.

Los principales proveedores de quinua a nivel global son Perú y Bolivia, no obstante, el suministro de quinua en el mercado global, se ha reducido por el factor precio. Se estima que en los próximos años la producción se mantenga estable con tendencia a crecer por los cambios estructurales que se están dando en el mercado global y sobre todo en el mercado alemán. También se observa que el comportamiento del mercado de productos orgánicos se encuentra con una tendencia creciente y en especial el de quinua orgánica. Asimismo, la provincia de Caylloma presenta el clima idóneo para la producción de quinua orgánica y cuenta con los recursos naturales necesarios para su óptimo desarrollo.

La implementación de la certificación de comercio justo (*Fair trade*) en una organización implica adoptar retos específicos relacionados con el cumplimiento de criterios como: buenas prácticas agrícolas, responsabilidad social empresarial, desarrollo económico, desarrollo medio ambiental, beneficio de las necesidades sociales de los agricultores, no discriminación, seguridad laboral, prohibición del trabajo forzoso e infantil, entre otros, es decir asegurar una buena imagen empresarial en el mercado internacional y al mismo tiempo permitirá mantener la certificación anual, sustentado en la documentación auditable pertinente. El beneficio como estrategia es la apertura de nuevos segmentos de mercado.

El presente modelo de negocio, pretende garantizar el cumplimiento de abastecimiento de quinua orgánica de calidad a los clientes, describe una alternativa de incrementar la

productividad, potenciar la cadena de valor y generar una mayor riqueza económica y social mediante la asociatividad y el valor compartido, el desarrollo de competencias de los agricultores y el fortalecimiento como aliado estratégico, establecer sinergia entre la rentabilidad del proyecto y los beneficios sociales, lo que configura sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, la naturaleza del modelo de negocio presenta flexibilidad de adecuación, en tal sentido también promueve la incorporación de nuevos asociados y busca su implementación en otras comunidades de características similares.

Las estrategias propuestas en el plan de negocio van a permitir elevar la productividad y los rendimientos para alcanzar un abastecimiento oportuno de quinua orgánica. El diseño del plan comercial permitirá alcanzar una participación inicial en el mercado alemán y la posibilidad de ingresar a nuevos mercados. El desarrollo de la gestión de los colaboradores incentivará compromiso con la cultura empresarial, promoviendo mejores niveles de satisfacción y clima laboral. Finalmente, mediante el plan de responsabilidad social empresarial, se pretende consolidar la relación de largo plazo entre el proyecto y la comunidad, en ese sentido se plantea soluciones locales cuyo impacto incide directamente en la generación de puestos de trabajo, generando desarrollo económico e inclusión social.

La asociatividad, es el punto de partida para la factibilidad del presente proyecto, sin la confianza necesaria entre la comunidad y el proyecto, las relaciones se degradan y comprometen la viabilidad y sostenibilidad del proyecto. La gestión de la comunidad juega un rol fundamental en la estrategia, toda vez que acompaña al desarrollo sostenible. El abastecimiento en el sector no está garantizado, en ese sentido es fundamental alcanzar sinergias positivas que permita la integración efectiva de los procesos internos y externos, orientado a una adecuada ejecución de la estrategia, para pretender asegurar niveles sostenidos de producción. El modelo asociativo planteado, es una opción para incrementar las posibilidades de éxito en un emprendimiento que se desarrolle en el sector agrícola.

Los resultados de la evaluación económica y financiera del proyecto son positivos, obteniendo beneficios esperados como una TIRE de 28.60% y un VANE de S/.398,244. Por lo tanto, constituye una oportunidad de negocio atractiva, genera valor y cumple con las expectativas de los potenciales inversionistas, sin embargo, es importante alcanzar los supuestos planteados de tasa de crecimiento en ventas y niveles de productividad.

10.2 Recomendaciones

En todo proceso de internacionalización, es necesario averiguar y tener conocimiento sobre las particularidades y riesgos de los mercados internacionales, en ese sentido es fundamental conocer el funcionamiento, comportamiento y características de esos mercados y de los intermediarios internacionales, con la finalidad de diseñar adecuadamente las estrategias al momento de establecer las relaciones comerciales. Este proceso permitirá explorar, ampliar y diversificar el portafolio de potenciales clientes.

La oferta potencial de quinua orgánica en la provincia de Caylloma, está en condiciones de abastecer los requerimientos deseados, sin embargo es importante investigar y analizar otras variedades de quinua para explotar todo su potencial, de esta forma se espera fortalecer y consolidar las condiciones para el incremento sostenido de los niveles de producción y ampliar la base de oferta productiva.

Por la complejidad de alcanzar la certificación de comercio justo y su renovación anual, es necesario fortalecer las capacidades de la organización, concientizar frecuentemente a los colaboradores, agricultores y comunidad sobre los nuevos valores sociales y código de conducta que se deben adoptar y desarrollar mecanismos para asegurar que se cumplan, asimismo documentar los procesos y procedimientos, demostrando que esa información sea veraz y cumpla el principio de transparencia. En consecuencia, poner un mayor énfasis sobre una correcta modificación en el cambio de la cultura organizacional del modelo de negocio para que sea socialmente sostenible.

El mercado internacional exige una gestión de la cadena productiva cada vez más especializada, por lo tanto, se debe fortalecer el proceso productivo, realizando auditorias, constantes controles de calidad, optimizar la trazabilidad, renovar y contar con la tecnología necesaria y poder cumplir con los estándares requeridos por el competitivo mercado alemán.

El presente estudio ha permitido analizar y comprender que el factor más preponderante y decisivo en el proceso de asociatividad, es la confianza, porque es el más sensible y varía de acuerdo con la percepción de cada individuo, por lo tanto, su medición es más compleja y debe ser considerada como el punto de partida del presente modelo, caso

contrario no tendría ningún sentido su implementación. Por lo tanto, es un factor fundamental el desarrollo de un clima favorable de confianza en todos los niveles.

Monitorear, revisar y reforzar constantemente el diseño del modelo de negocio y las estrategias planteadas, porque los cambios disruptivos están cambiando la forma de hacer negocios, cambia el comportamiento de la oferta y la demanda por lo tanto la forma de operar de las organizaciones, en ese sentido se requiere retroalimentación constante para conocer esos cambios radicales y mantenerse vigente, asimismo impulsará la sostenibilidad del modelo de negocio y fortalecerá el vínculo con los agricultores y la comunidad.

Iniciar proyectos de investigación para explorar los atributos naturales de la saponina y evaluar su potencialidad como insumo natural en la industria de la cosmética, debido a que se está iniciando una tendencia y demanda potencial, por lo tanto, podría llegar a convertirse en un insumo innovador dentro de la industria cosmética internacional, presentando una oportunidad con beneficios económicos.

