

Universidad ESAN



Comercialización de Quinoa Negra Orgánica vía Comercio Justo

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

por:

Julio Cáceres Chávez

Jaime Loayza Díaz

Programa Magister a Tiempo Parcial Arequipa XI

Lima, 08 de Febrero de 2016

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	2
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	2
1.3. Justificación e Importancia de la investigación.....	2
1.3.1. <i>Justificación</i>	2
1.3.2. <i>Importancia</i>	3
1.4. Delimitación de la tesis.....	3
1.4.1. <i>Alcances</i>	3
1.4.2. <i>Limitaciones</i>	4
1.5. Metodología de la Investigación.....	4
1.5.1. <i>Tipo de investigación</i>	4
1.5.2. <i>Fuentes de información</i>	5
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1. Generalidades de la Quinoa.....	8
2.1.1. <i>Características, propiedades y atributos de la quinua</i>	9
2.1.2. <i>Productividad y prácticas de cultivo para el cultivo orgánico</i>	13
2.1.3. <i>Certificaciones</i>	18
2.2. Asociatividad.....	25
2.2.1. <i>Definición de asociatividad</i>	25
2.2.1.1. <i>Factores Críticos de Éxito</i>	26
2.2.1.2. <i>Modalidades de asociatividad</i>	26
2.2.2. <i>Benchmarking de experiencias de asociatividad</i>	28
2.3. Mercado Justo.....	29
2.3.1. <i>Concepto</i>	29
2.3.2. <i>Evolución y Tendencias</i>	30
2.3.3. <i>Certificación y Mercado justo</i>	31
2.3.4. <i>Tipos de Organización y Certificaciones</i>	33
CAPÍTULO III. VISIÓN MUNDIAL DEL PROYECTO.....	36
3.1. Análisis de Demanda.....	37
3.1.1. <i>Demanda Internacional</i>	37
3.1.2. <i>Evolución de las Importaciones mundiales de quinua</i>	38
3.1.3. <i>Demanda de Quinoa Orgánica</i>	39
3.1.4. <i>Comportamiento de los principales mercados de exportación peruanos</i>	43
3.1.4.1. <i>Comportamiento de las exportaciones peruanas</i>	43
3.1.4.2. <i>Comportamiento de los principales mercados de exportación peruanos</i>	45
3.1.4.3. <i>Estados Unidos</i>	47

3.1.4.4. Unión Europea.....	50
3.1.5. Demanda Nacional.....	53
3.2. Análisis de Oferta.....	57
3.2.1. Producción Internacional.....	57
3.2.2. Dinámica de la expansión mundial del cultivo de la quinua.....	60
3.2.3. Dinámica de la expansión mundial del cultivo de la quinua.....	61
CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIO.....	64
4.1. Plan Estratégico.....	66
4.1.1. Misión y Visión.....	66
4.1.2. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas de la Quinua en el Mundo	66
4.1.3. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades de la Quinua Negra en el Altiplano.....	68
4.1.4. Opciones Estratégicas de la Matriz FODA.....	70
4.1.5. Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	74
4.1.5.1. Poder de Negociación con los Clientes.....	74
4.1.5.2. Rivalidad entre las empresas.....	74
4.1.5.3. Amenazas de las nuevos entrantes.....	75
4.1.5.4. Poder de Negociación de los proveedores.....	76
4.1.5.5. Amenazas de productos Sustitutos.....	76
4.1.6. Definición de la Estrategia General.....	76
4.1.7. Análisis de los factores Culturales.....	77
4.1.7.1. Aspectos Culturales y económicos de la sociedad rural de Puno	78
4.1.7.2. Características Socio – culturales y económicos de la sociedad rural de Puno.....	78
4.1.7.3. Características Socio – económicas de la comunidad campesina andina.....	79
4.1.7.4. Desarrollo de Conflictos.....	80
4.2. Plan de Marketing.....	81
4.2.1. Definición del Mercado Objetivo.....	81
4.2.2. Información General del Mercado.....	84
4.2.3. Principales Tendencias del mercado alemán.....	92
4.2.4. Perfil del Consumidor Alemán.....	93
4.2.5. Análisis del Mercado de la quinua en Alemania.....	95
4.2.6. Estrategias de Mix de Marketing.....	96
4.2.6.1. Estrategias del Producto.....	96
4.2.6.2. Estrategias de precio.....	99
4.2.6.3. Estrategias de plaza.....	100
4.2.6.4. Estrategias de promoción.....	103
4.3. Plan Operativo.....	104
4.3.1. Objetivo de Negocio.....	104
4.3.2. Procesos de Producción.....	104
4.3.2.1. Acopio.....	105
4.3.2.2. Procesamiento.....	107

4.3.2.3. Comercialización.....	107
4.3.3. Principales Variables.....	108
4.3.3.1. Producción en campo y acopio.....	108
4.3.3.2. Procesamiento.....	113
4.3.3.3. Comercialización.....	117

CAPÍTULO V. VISIÓN MUNDIAL DEL PROYECTO.....	36
5.1. Análisis de Demanda.....	37
5.1.1. Demanda Internacional.....	37
5.2. Análisis de Demanda.....	37
5.2.1. Demanda Internacional.....	37

RESUMEN EJECUTIVO

Evidenciar el contraste entre la información especializada que comenta de un comportamiento auspicioso y de gran generación de ingresos que genera la cadena de comercialización de la quinua en nuestro país, y la realidad económica - social de una parte de los pequeños productores de quinua en Puno, dedicados a la agricultura de subsistencia, con los que el grupo de tesis tuvo un acercamiento; generó el interés por descubrir y entender las condiciones con que se desarrolla el negocio en pos de proponer una alternativa que combata la inequidad en la distribución de los márgenes de ganancia en la cadena.

Es así que se evidenció que el negocio de la producción y comercialización de la quinua en nuestro país es manejado por los comercializadores. Quienes, por ejemplo, en los últimos años han generado un desfase desproporcionado entre el precio que se paga al productor “en chacra” y los precios de venta, tanto para el mercado internacional como para el interno, incrementando los ingresos de los intermediarios a costa de la reducción de los beneficios de los productores. Asimismo, el acceso a la certificación de un producto como orgánico, hecho que conlleva el reconocimiento de un pago superior en la venta del producto por parte del comprador extranjero, es un logro inalcanzable para la gran mayoría de productores por la inversión económica que implica. En nuestro país la mayor parte de la quinua orgánica certificada que se comercializa ha sido certificada por las empresas comercializadoras, quienes se benefician de esta diferenciación sin replicar los márgenes adicionales obtenidos en la comercialización hacia los productores primarios.

Por ello, el objetivo general de la tesis es buscar a través la propuesta de un modelo de negocio que en primer lugar demuestre viabilidad económica. Y en segundo lugar implemente una opción de comercialización de quinua cimentada en los criterios del Comercio Justo y basada en tres criterios: la reducción del número de intermediarios comerciales al máximo, la maximización de los beneficios para los productores y la búsqueda de mercados dispuestos a pagar los precios de compra más altos a cambio de una quinua de la más alta calidad.

Los objetivos específicos desmenuzan las condiciones necesarias que se deben considerar para lograr la viabilidad del negocio. Sustentar la existencia de la demanda insatisfecha por el producto quinua orgánica, determinar la capacidad de producción de una variedad de quinua que logre satisfacer las necesidades de la demanda, definir los criterios o las estrategias a desarrollar para lograr la diferenciación de nuestro producto, establecer el financiamiento necesario para realizar la empresa y determinar los beneficios de la implementación del modelo.

Frente al escenario mundial competitivo actual de la quinua, en el cuál el incremento en mayor proporción del volumen ofertado frente al demandado y la estrategia de la oferta peruana, de alto impacto en el mercado, de ofrecer menores costos que sus competidores, han determinado un escenario marcado por el constante decrecimiento de los precios desde el 2014. Se decide implementar una estrategia de diferenciación a través de la construcción de barreras de ingreso al sector determinando cuatro oportunidades de aumentar el valor de la quinua: la producción de variedades más valiosas, la certificación orgánica, el comercio justo y el desarrollo de un marco colectivo (asociativo) con los productores de la quinua en la sierra.

En cumplimiento de la primera oportunidad, la producción de variedades más valiosas, se decide el cultivo y la comercialización de la quinua Negra Collana, o “Ccoito Negro” como es conocida por los productores, que tiene un mayor valor en el mercado, así como rendimientos y atributos diferenciadores. Se trata de una variedad de grano color negro y dulce, con extraordinarias cualidades nutraceúticas que la hacen importante para el consumo humano. Básicamente porque posee un alto valor proteico (17,85%) y es, además, rica en aminoácidos esenciales. Por otro lado, tiene un buen potencial de rendimiento en campo y es tolerante a bajas temperaturas y enfermedades.

La investigación realizada en busca de compradores nos llevó a descubrir que el mercado de la quinua en el mundo se encuentra en expansión con crecimientos extraordinarios en los años 2013 y 2014, que han consolidado un crecimiento promedio de alrededor 10% anual en el último decenio. Y, que si bien ha mostrado un comportamiento de desaceleración en el 2015, éste debe ser superado con la

consolidación de mercados en crecimiento, como el europeo, y con el creciente número de mercados potenciales que surgen cada año. Sin duda, la quinua, basada en sus atributos nutricionales, superiores a los de la mayoría de alimentos que se consumen a diario en el mundo, se va convirtiendo en un producto cada vez más requerido globalmente. Se ha constatado justamente que los mercados más importantes en el mundo son el de los Estados Unidos y el europeo, conformado por un bloque de cinco países: Alemania, Holanda, Francia, Reino Unido e Italia. Es este segundo mercado, el europeo, al que se plantea dirigir nuestro producto, ya que se trata de un mercado con un potencial considerable en comparación al norteamericano y que reúne dos cualidades decisivas: se encuentra en una etapa de descubrimiento y expansión en el consumo de quinua, por lo que se espera tasas de crecimiento más altas. Y se trata de un mercado que consume en mayor proporción productos orgánicos, demostrando la valoración de la calidad de los productos por encima de su precio.

Dentro del mercado europeo se define a Alemania como el mercado destino, ya que se trata del país con el mayor porcentaje de consumo orgánico frente al convencional. Durante la investigación se realizó el contacto con un posible comprador, una empresa comercializadora que atiende el mercado alemán ratificando la decisión de nuestra elección del país como mercado objetivo.

Se descarta la posibilidad de dirigir el producto hacia el mercado interno, debido básicamente a que el consumidor nacional se encuentra más motivado por el factor precio en sus preferencias, por lo que la quinua negra orgánica no tendría la acogida ni el reconocimiento de un precio superior al promedio.

La comercialización de la variedad de quinua Negra Collana en el mundo implica volúmenes de exportación pequeños, no superando las 300 toneladas anuales, lo que ratifica su condición de producto de nicho. Sin embargo dicha demanda se encuentra en aumento, consolidando en el 2015 su ingreso a un mayor número de mercados y el incremento de operaciones comerciales casi todos los meses. Se demuestra además que esta variedad ha tenido un precio promedio de exportación (FOB) superior en 50% al precio promedio de la quinua peruana en general, y superior en 20% comparado al

precio promedio de la quinua orgánica en el 2015, oscilando entre US\$ 4,2 y US\$ 5,5 por kilogramo.

A cerca de las estrategias para la obtención del producto a comercializar se establece una alianza con la comunidad llamada Camata, anexo del distrito de Platería, provincia de Puno quienes se encargarán de la producción. Según los cálculos se determina, dadas las condiciones y costumbres en el cultivo, la producción promedio de 70 toneladas anuales de quinua Negra Collana con certificación orgánica. La alianza contempla la asesoría a los productores en todo el proceso productivo, la entrega de la semilla certificada y sobretodo el pago de un precio muy superior al del mercado por el producto. Adicionalmente al crear un nicho de producción exclusivo de quinua negra en esta comunidad, se supera una de las principales limitantes en la producción de esta variedad, la falta de estandarización, que ocurre por la mezcla de granos de diferentes variedades y colores, restando valor al producto.

Finalmente se establece la viabilidad económica del proyecto con la proyección de un VAN de S/. 567,440.00 y una TIR de 47% en un horizonte de cinco años. Resaltando además el apoyo al desarrollo social que no ha sido cuantificado.